Questo lavoro analizza il disagio lavorativo collegandolo alla criticità dei processi comunicativi interni alle aziende che provoca stress, deterioramento del clima relazionale, demotivazione, defezione psicologica. Il disagio deriva dalle incoerenze tra istruzioni aziendali che richiamano al rispetto di princìpi e comportamenti etici e indicazioni operative che mirano a immediati obiettivi di profitto piuttosto che di crescita complessiva.
Se la tutela e la promozione della salute non sono più considerate come «limite esterno» all'attività di impresa, ma suo obiettivo interno, è giusto che vi concorrano, insieme, datori di lavoro e lavoratori. Si può arrivare, in tal modo, a una ridefinizione della natura stessa di impresa come attività «intrinsecamente sociale», orientata alla valorizzazione del bene personale, oltre che del bene economico.
Il tema del clima aziendale sta acquisendo voce e dignità nelle relazioni sindacali ed è oggetto di discussione e ricerca nel panorama scientifico e istituzionale europeo.

Domenico Iodice, giuslavorista, esperto di temi contrattuali per il Dipartimento ricerca della Fiba Cisl, si occupa di formazione aziendale e di comunicazione. Ha pubblicato diversi saggi e volumi, tra i più recenti: *La gestione dei crediti in sofferenza,* Abi-Bancaria Editrice, Roma 2003; *Le controversie individuali di lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma 2005; *Le controversie di lavoro: i sistemi di composizione alternativa*, Abi-Bancaria editrice, Roma 2006 e il volume collettaneo *Commentario al Ccnl del credito*, Giappichelli, Torino 2009.

ISBN 978-88-7313-269-1

9 788873 132691

€ 15,00

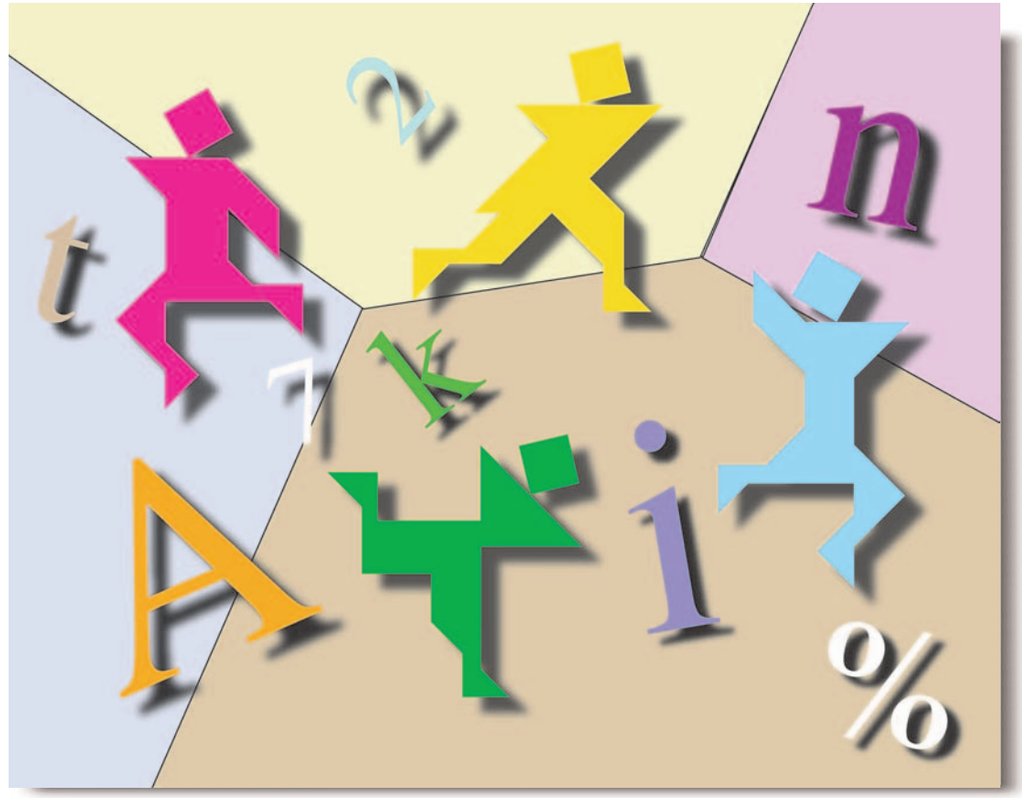
Domenico Iodice

ACCORDI DI CLIMA

DOMENICO IODICE

ACCORDI DI CLIMA

Pressioni commeciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda



EDIZIONILAVORO

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 1

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 2

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 3

Domenico Iodice

Accordi di clima

Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda

EDIZIONI**LAVORO**

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 4

© copyright 2009
Edizioni Lavoro Roma
Via Lancisi 25

editing e impaginazione: Typo, Roma

finito di stampare nell'aprile 2009
dalla tipolitografia Empograph
Villa Adriana (Roma)

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 5

Sommario

Presentazione 9

Introduzione 13

1.
I luoghi di lavoro: spazi e tempi della persona 19
Antropologia dell'ambiente di lavoro, p. 19 - La biomeccanica delle motivazioni nel lavoro, p. 21 - *Il sistema meritocratico e i suoi limiti,* p 22 - *La dinamica degli obiettivi. Gli obiettivi di libertà*, p. 25 - *Il gioco della defezione e della partecipazione*, p 27- *Le motivazioni intrinseche: i beni relazionali*, p. 29 - Dall'identità individuale alla *corporate identity*, p. 32 - Il clima aziendale come sede del contratto psicologico, p. 34 - Le strutture della partecipazione: il sindacato, p. 36.

2.
Clima e modelli organizzativi 47
Redditività, vivibilità aziendale ed eticità: una sintesi possibile, p. 47 - Il modello della azienda-rete e il suo declino, p. 49 - Declaratoria degli obiettivi: un modello di *adhocrazia*, p. 51 - Il panorama scientifico, p. 51 - *L'approccio filosofico alla crisi degli attuali modelli*, p. 51 - *L'evoluzione organizzativa dal fordismo alla destrutturazione*, p. 52 - Struttura divisionale e adhocratica a confronto, p 56 - L'ibrido adhocratico per il settore creditizio, p. 57 - L'organizzazione interstiziale, p. 59 - La costruzione di «progetti di vita» per i lavoratori, p. 63 - Provvisorie conclusioni e proposte, p. 64.

3.
La comunità aziendale nelle fonti del diritto 7
Ermeneutica del metodo. Il ruolo del diritto, p. 71 - Le fonti del diritto del lavoro. Schema, p. 74 - Il principio di gerarchia delle fonti, p. 76 - *Una chiave di lettura: la gerarchia dei valori*, p. 78 - La fonte costituzionale, p. 79 - *I luoghi di*

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 6

lavoro come formazioni sociali, p. 79 - *Personalismo e solidarismo costituzionali*, p. 80 - I valori esistenziali nei luoghi di lavoro, p. 82 - *I valori patrimoniali: l'impresa e l'azienda*, p. 85 - La fonte comunitaria, p 87 - *Le A(l)dr come strumento di tutela personale nei luoghi di lavoro*, p. 91 - La fonte legislativa ordinaria, p. 93 - *I meccanismi di effettività: le norme secondarie*, p. 96 - La fonte contrattuale. Cenni e rinvio, p. 98

4.
Accordi di clima: principi generali per l'attività contrattuale **107**
Lo scenario giuridico del nuovo contratto di lavoro, p. 107 - Il clima aziendale nella contrattazione di primo livello, p. 108 - *Generalità*, p. 108 - *Clima e ccnl: aree di interesse*, p. 110 - *L'area contrattuale*, p. 111 - *Il sistema di relazioni sindacali* p. 114 - *I demandi alla contrattazione integrativa aziendale*, p. 114 - *L'impresa sociale detta l'agenda delle contrattazione di secondo livello*, p. 119 - *I diritti e i doveri del personale*, p 119 - *Politiche di tutela della salute. Un caso emblematico: il rischio-rapina*, p. 121 - *Sviluppo professionale e di carriera, formazione e valutazione*, p. 125 - Dalla Csr al Protocollo per lo sviluppo responsabile, p. 127 - Strumenti di verifica e controllo, p. 133

Conclusioni **149**

Appendice normativa negoziale **155**

Bibliografia essenziale **215**

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 7

Dedico questo lavoro a Luigi, una persona speciale.
Io ho avuto la fortuna di essere suo figlio.

Questo è il principio della priorità del «lavoro» nei confronti del «capitale». Questo principio riguarda direttamente il processo stesso di produzione, in rapporto al quale il lavoro è sempre una causa efficiente primaria, mentre il «capitale», essendo l'insieme dei mezzi di produzione, rimane solo uno strumento o la causa strumentale. Questo principio è verità evidente che risulta da tutta l'esperienza storica dell'uomo. [...] Il sistema economico stesso e il processo di produzione traggono vantaggio proprio quando questi valori personali sono pienamente rispettati.

Giovanni Paolo II, Enciclica *Laborem exercens*

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 8

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 9

Presentazione

Giuseppe Gallo
Segretario generale della Fiba Cisl

Il disagio lavorativo è oggetto della presente ricerca. Essa approfondisce il nesso di causalità diretta tra le distonie che si registrano nei processi comunicativi interni alle aziende e, appunto, il disagio personale e organizzativo, che provoca stress, deterioramento del clima relazionale, demotivazione, defezione psicologica.

Il disagio deriva, in buona sostanza, dalle incoerenze che si registrano tra le diverse istruzioni operative fornite ai dipendenti. Istruzioni che, da un lato, si richiamano all'esigenza di rispettare princìpi e norme a valenza anche etica, valorizzando i bisogni della clientela nel prestare servizi di consulenza adeguati e professionali; ma, dall'altro, si traducono in indicazioni operative molto stringenti per il raggiungimento di budget commerciali. Tali budget appaiono, a loro volta, piuttosto finalizzati a obiettivi di prodotto anziché di fidelizzazione della clientela; essi incrociano logiche di bilancio di breve periodo anziché obiettivi di crescita patrimoniale complessiva.

Le scelte strategiche di cui sopra impattano fortemente sul clima aziendale, ovvero sulla condizione psicologica del lavoratori e sulla qualità delle relazioni che si instaurano con la clientela esterna e con quella cosiddetta «interna». Un'indagine sullo stress lavorativo, promossa nel 2006 dalla Fiba Cisl, raccolse un *feed-back* inquietante da oltre 10 mila lavoratori (su 32 mila contatti) del Gruppo Intesa. Dal questionario emergeva che il 70% degli operatori di sportello aveva un morale «molto basso» e che per il 43% lo stress impediva loro di lavorare al meglio. Urge dunque una chiave ermeneutica del fenomeno, che si replica con caratteristiche analoghe non solo all'interno del settore bancario e assicurativo, ma in varia misura in tutti i segmenti del terziario. Le cause, ad avviso dell'Autore, sono essenzialmente tre: le continue ristrutturazioni operate negli ultimi anni e l'accresciuta competizione tra imprese; le politiche commerciali «aggressive», elaborate in risposta a stimoli di competitività, sostenute da budget e salari incentivanti mirati; gli attuali modelli organizzativi, univocamente ispirati alla struttura divisionale, che rimodellano le imprese come mere reti di vendita. Dal che consegue depauperamento delle risorse intellettuali e motivazionali delle persone coinvolte nei processi.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 10

Il concorso delle tre cause sopra elencate si traduce, dunque, in «pressione» sui dipendenti. Essa a sua volta induce ansia e stress. Il *trade-off* iniquo che si genera, tra clima psicologico alterato e prassi conseguenti, spesso comporta l'offerta di servizi inadeguati alla clientela, la quale richiede consigli e consulenza sulle forme di investimento a lavoratori spesso non liberi di indicare il prodotto più adeguato alle loro esigenze. Stretti tra pressioni di vendita e bisogni della clientela, i lavoratori rischiano un continuo «corto circuito» emozionale e relazionale: è il cosiddetto mal di budget.

Altro problema, strettamente legato al precedente, è il giudizio sulle performance lavorative, che condiziona il riconoscimento della parte variabile delle retribuzioni.

I sistemi di incentivazione, spesso costruiti su esigenze di budget predefinite, snaturano e distorcono anche i criteri di valutazione professionale: progettati per riconoscere valore a mere esternalità (i risultati commerciali) anziché alla diligenza professionale e la correttezza operativa impiegate nella prestazione. Il giudizio di sintesi, insomma, risente negativamente di un eventuale mancato conseguimento di risultati commerciali. Dunque, in tal modo «fare budget» diventa pericolosamente oggetto del sinallagma, ossia obbligo contrattuale. Gli obiettivi talora sono fissati dal valutatore in maniera arbitraria e vessatoria. Possono paradossalmente essere quantificati e assegnati obiettivi diversi a lavoratori che svolgono identiche funzioni: è questa, anzi, la situazione tipica che si accompagna con l'attuazione delle «campagne-prodotto».

Di fronte a tale analisi, serrata e argomentata, dello stato di crisi degli attuali modelli organizzativi d'impresa, l'Autore indica alcune vie d'uscita.

In chiave di personalismo e di solidarismo costituzionale, l'approccio alle soluzioni prevede anzitutto un recupero degli input comunitari in materia di dialogo sociale. Disinnescare il disagio e il conflitto all'interno delle organizzazioni di lavoro è possibile se si favorisce la partecipazione dei lavoratori e dei sindacati alle decisioni strategiche.

Guardando con feconda curiosità all'esperienza, anche recente, del sistema di relazioni sindacali tedesco, si ipotizza, per tutte le imprese operanti in Europa, un doppio ruolo sindacale: in funzione di controllo e/o partecipazione attiva alla redazione dei piani industriali, oltre che nella tradizionale funzione (rivendicativa) tipicamente contrattuale. In tale ambito rivendicativo si ipotizza un'agenda contrattuale focalizzata su argomenti nuovi e tra loro coerenti: gli accordi di clima, il work-life balance, eccetera.

Occorre dunque un vero «salto di qualità» dell'attuale sistema di relazioni sindacali. Ciò è possibile a partire dalle brecce aperte da alcuni recenti interventi normativi. Come la Mifid, che ha dato ordine al settore in materia di consulenza e di prodotti finanziari. O come il decreto legislativo n. 81 del 2008, che introduce a sua volta nuovi, interessanti e necessari spazi per l'attività negoziale. Se la tutela e la promozione del bene-salute (inteso come integrità psico-fisica individuale e valore collettivo e pubblico) non è più considerato come «limite esterno» all'attività di impresa, ma invece come obiettivo interno e intrinseco alla stessa attività, è allora fisiologico che alla realizzazione del bene stesso con-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 11

corrano, insieme, datori di lavoro e lavoratori. Si può arrivare, in tal modo, a una ridefinizione della natura stessa di impresa: come attività «intrinsecamente sociale», in quanto finalizzata alla tutela e valorizzazione del bene personale, oltre che del bene economico. Definizione, questa, derivata non da ulteriori interventi del legislatore (a guisa di *deus ex machina*), e neppure da assunzioni unilaterali e volontarie di impegni «etici» da parte dell'imprenditore (come nella Csr), ma di un paziente, proficuo lavoro di negoziazione e tessitura di significati tra le parti sociali. Il risultato atteso è un pieno recupero identitario (individuale e collettivo, perché l'azienda è anche formazione sociale) e la ricostituzione di un sistema reputazionale integro per l'intero mondo d'impresa.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:54 Pagina 12

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 13

Introduzione

Il tema del clima aziendale, inteso come *humus* delle relazioni tra persone nel contesto di lavoro organizzato, è sicuramente molto attuale e, in prospettiva, politicamente strategico. Nella dinamica delle relazioni sindacali esso sta rapidamente acquisendo ruolo e dignità, al punto da proporsi come autonomo tema di discussione e ricerca sia in sede comunitaria sia nel panorama scientifico europeo. Anzi: le politiche contrattuali sempre più pressantemente postulano un autorevole contributo del mondo accademico, in vista di una prima definizione d'area e di una (pur non definitiva) sistematizzazione dei princìpi del nuovo capitolo negoziale. Inserita nel solco delle direttrici comunitarie in materia di dialogo sociale, la ricerca qui presentata intende essere ben più che un semplice contributo di soluzioni all'interno dell'*hortus conclusus* delle tecniche giuridiche; essa persegue infatti l'ambizioso obiettivo di legittimare, con rigore tutto scientifico, una nuova cultura della comunicazione tra i soggetti economici collettivi (*stakeholders*) e tra gli individui che incarnano interessi conflittuali. Gli accordi di clima rappresentano, oltre che un valore in sé, anche un'efficace soluzione ai più generali problemi della conflittualità delle relazioni di lavoro, del sovraccarico della macchina giudiziaria e della perdita di efficienza del sistema produttivo europeo. Affrontare tali criticità in un'ottica di pura politica normativa sembra limitativo, e anzi fuorviante. Occorre analizzare le cause strutturali dei fenomeni. Cause remote: in parte coessenziali[1] all'organizzazione stessa dell'impresa e perciò insopprimibili; in larga parte, invece, insite nell'inefficacia dei sistemi stessi di relazione e di comunicazione aziendale. A riprova della veridicità dell'assunto, va richiamato il paradosso dell'organizzazione produttiva. Quanto più essa appare strutturata come «macchina»,[2] tanto più le specificità personali sono trattate come anomalie, residualità, cause di dispersione di efficienza. Il lavoratore, da persona qual è, viene ridotto dalle scienze aziendali a mera risorsa umana: da pianificare, organizzare, gestire, controllare. La diversità, la complessità, se non agevolmente riducibile a omogeneità di processo, è praticamente percepita dal management aziendale come una minaccia al bene d'impresa. Quanto maggiore è la dimensione aziendale, tanto maggiore l'esigenza di organizzazione: ancora esponen-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 14

zialmente maggiore, la scientificazione dei processi produttivi e i suoi assiomatici riflessi in termini di vertenzialità collettiva e individuale.

La scelta strategica e dimensionale dei grandi gruppi d'impresa, che negli ultimi anni hanno decisamente imboccato la strada delle fusioni in senso stretto o per incorporazione, enfatizza ulteriormente le criticità rilevate, ponendo l'esigenza di un punto di svolta nelle dinamiche di assestamento organizzativo. Tale punto può essere rappresentato da un ripensamento della filosofia di fondo dell'organizzazione produttiva: dei suoi fini, metodi, contenuti, soggetti. Occorre guardare ai luoghi della produzione come realtà in sé, in una prospettiva olistica (e perciò complessa) che precede le tradizionali categorie del giuridico e dell'economico.

Occorre, in sostanza, chiedersi: i luoghi di lavoro possono essere ancora considerati ambiti di esperienza umana? Entro quali coordinate spaziali e temporali l'azione economica conserva oggi caratteri qualificativi riconducibili alla sostanza della persona umana? Le aziende (intese, ex art. 2555 cc e come complesso di beni organizzati per l'esercizio d'impresa) sono oggi ambiti di realizzazione e crescita o non piuttosto di mortificazione, fino all'annichilimento, del potenziale umano? Sono luoghi proficui d'incontro e di elaborazione di idee e, dunque, di realizzazione del sé (oggettivato in relazioni, oltre che in beni produttivi)? O non sono, piuttosto, strumenti di alienazione e causa di sofferenza e di isolamento per le persone che ci vivono?

E ancora, sotto altro profilo: le aziende sono sistemi chiusi, autoreferenziali e autoconclusivi[3] o il loro successo è condizionato dal concorso di fattori esogeni e non controllabili come l'ambiente esterno, la fiducia dei consumatori, l'opinione pubblica, il livello di benessere collettivo, il sistema politico?

Se la scienza dell'organizzazione è anche filosofia dell'organizzazione, e se quest'ultima è un'applicazione pratica dei postulati fondamentali dell'esistenza umana, dovremmo allora «filosoficamente» anche chiederci: le aziende esistono oggettivamente, hanno sostanza «in sé» al di là del soggetto umano che ne pensa l'esistenza e cui esse tendono funzionalmente?[4]

Chi ha volontà di cercare risposte certamente non considera retoriche tali interrogativi. Una dimostrazione di quanto siano inadeguate (e schizofreniche) le attuali categorie giuridico-economiche delle scienze d'impresa è che queste da un lato danno per scontata una risposta in chiave personalistica ma, dall'altro, negano ogni sua possibilità di traduzione del principio in prassi aziendali misurabili, verificabili, regolabili normativamente mediante accordi negoziali.

La crisi del sistema produttivo europeo e di tutte le sue implicazioni pratiche[5] è, dunque, anche e forse soprattutto crisi degli attuali modelli organizzativi d'impresa.

Nell'organizzazione «scientifica» del lavoro, l'obiettivo finale del «controllo totale» (tipica ossessione fordista) del sistema di produzione si persegue riducendo le situazioni di complessità a un nucleo di esperienze semplici e ripetibili. Tale azione di «normalizzazione» esige il trattamento delle situazioni non previste e disciplinate[6] come anomalie residuali, di rilevanza squisitamente statistica. Il sistema organizzativo vive di vita propria, quasi indipendentemente

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 15

dall'apporto di novità e di originalità del singolo: diviene, in una parola, radicalmente spersonalizzato.

Il razionalismo d'impresa, nella sua forma più evoluta e illuminata, è solo in grado di dichiarare l'esistenza, l'intima necessità e coerenza del punto di equilibrio della vita aziendale:[7] *l'eccellenza dipende dal contemporaneo successo del fattore umano e del controllo di gestione.* Al di là della postulazione di principio, esso non è invece affatto capace di declinare un modello coerente con tali premesse, né di fornire una dimostrazione[8] della concreta efficienza ed efficacia del modello adottato. Tale dimostrazione, invece, passa trasversalmente attraverso tutte le discipline del sapere e del saper fare umano: attraverso, cioè, la categoria stessa dell'essere umano che «agisce« la storia (intesa come percorso individuale e collettivo). La verifica di coerenza dei mezzi è perciò, prima di tutto, verifica di coerenza dei fini dell'azione economica, intesa come azione umana: essa, in quanto si origina, si realizza e si compie per e da persone, presuppone sempre il rispetto l'imperativo kantiano di considerare la persona come *fine e mai come semplice mezzo.*

La scienza della gestione aziendale mira alla valorizzazione del fattore umano in azienda; ciò tuttavia non come valore in sé, ma in senso strumentale: in quanto funzionale alla *mission* aziendale. L'equivoco di fondo di tale cultura d'impresa (consistente nella negazione di ogni valore intrinseco alle relazioni tra persone nell'organizzazione) ha prodotto, come «altro da sé», crisi di valori e d'identità individuali e collettive, ed evidenti riverberi in termini di intensificazione della conflittualità nei e dei luoghi di lavoro e fuga del singolo dalle sfide competitive e rifugio nella sfera privata.

Sull'altare dell'efficientismo a ogni costo, ogni modello scientifico di organizzazione aziendale ha dovuto infatti sacrificare elementi di vivibilità e di coerenza. Ma, quasi per contrappasso, ogni modello sta già pagando il fio di tali scelte, paradossalmente perdendo proprio in termini di competitività ed efficienza.

Da tale circolo vizioso non si esce semplicemente invocando l'intervento del legislatore. L'attuale modello di diritto del lavoro è oggi a sua volta in crisi: sia in quanto paga il dazio di una giustizia lenta e farraginosa (che in pratica nega tutela ai princìpi di legge); sia in quanto è consapevole dell'inefficacia degli schemi classici del diritto stesso (fondati sul binomio precetto-sanzione) che, portati al parossismo, pretendono di interpretare ed esaurire ogni dinamica dei rapporti di lavoro.

In una parola, nel settore del diritto del lavoro è in crisi il principio di autorità precettiva del legislatore, che sembra tendenzialmente tramontare, a favore di un riconosciuto potere legislativo di indirizzo. Tale postulato fonda un nuovo sistema normativo, che valorizza maggiormente le sanzioni statuali positive (sistema premiale) per i comportamenti d'impresa coerenti con le premesse valoriali. Al sistema legislativo è riconosciuto il compito di porre tendenzialmente princìpi generali di materia (*soft-law*), da tradurre e declinare nei contesti particolari grazie a una normativa di dettaglio a opera di altri soggetti (soprattutto le Parti collettive).

Per obiettività va tuttavia evidenziato che tale sistema legislativo, per quanto sensibile all'evoluzione dei tempi, non appare da solo in grado di fronteg-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 16

giare le attuali emergenze: che sono economico-produttive (la fase recessiva ne è riprova) ma anche e soprattutto sociali e addirittura esistenziali.

Né appare in grado di rispondere alla duplice sfida dell'efficienza e del rispetto delle persone la scelta, autonomamente assunta dalle imprese più sensibili e illuminate, di adottare nuove soluzioni di sviluppo eticamente sostenibile. Codici etici o regolamenti aziendali liberamente ispirati a tali princìpi scontano pur sempre il limite dell'assenza di logiche partecipative ai processi decisionali.[9] La mancanza di partecipazione è in sé male sociale, in quanto non consente la piena espressione della persona umana, «sia come singolo sia nelle formazioni sociali dove si svolge la sua personalità» (art. 2 della Costituzione).

Se dunque sia il sistema legislativo sia il sistema d'impresa di «auto-regolamentazione responsabile» sono condizioni di riequilibrio necessarie ma non sufficienti, occorre esperire una *tertia via*, significativamente tracciata nelle direttive comunitarie del Libro Verde e del Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa (COM(2001)366): quella del dialogo sociale, inteso nella duplice sfumatura di categoria culturale e di modello di contrattazione collettiva permanente.

Lo sforzo di proporre una nuova cultura del dialogo all'interno dei luoghi di lavoro è dunque più di una modalità di perseguimento del fine di equilibrio e contemperamento di interessi più ampi, concentricamente disposti attorno al nucleo d'impresa. Il dialogo sociale è bene in sé, valore di riferimento di un sistema di relazioni personali intese come beni giuridici degni di tutela. È, insomma, regola di sistema e sistema esso stesso.

Ogni settore produttivo è oggi caratterizzato da elementi di specificità che vanno dal *know-how*, al sistema comunicativo e neurale, a quello contrattuale e disciplinare. Tale complessità esige un elevato livello di preparazione in chi è chiamato a conoscere e decidere dei destini aziendali. Una volta che il legislatore ha dichiarato la propria incompetenza a entrare nello specifico vissuto aziendale, se le soluzioni gestionali adottate dal top management scontano un difetto di dialogo sociale,[10] ciò si rifletterà inevitabilmente in un aumento della conflittualità collettiva e individuale. Conflittualità rispetto alla quale le categorie ermeneutiche dell'esperienza giurisprudenziale del lavoro appaiono infatti inadeguate, nascondendo talora un difetto di conoscenza dei singoli comparti, delle intrinseche logiche in divenire e delle relative fisio-patologie.[11]

Tali tensioni possono essere mitigate mediante una maggiore responsabilizzazione degli agenti contrattuali, chiamati ad ampliare la sfera negoziale ad ambiti «esistenziali» per tradizione estranei a tali dinamiche e ritenuti erroneamente ultronei rispetto ai fini delle relazioni sindacali. A ciò va aggiunta la necessità di adeguati strumenti di controllo *in itinere* sull'efficacia/effettività degli accordi (la cosiddetta «manutenzione contrattuale») e di adozione di forme di conciliazione sindacale e di arbitrato *ad hoc*:[12] il cui significato oggettivo sia incessantemente negoziato, precisato, rinegoziato dalle Parti sociali e testato dalle parti individuali.

È possibile recuperare spazi di dialogo sociale e interpersonale, per prevenire i conflitti di lavoro o per comporli più efficacemente? È possibile che siano le parti stesse a esperire le soluzioni più equilibrate alle controversie i*n nuce* o *in fieri*?

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 17

La tesi principale attorno alla quale è costruita la presente monografia è che riavvicinare le decisioni aziendali (la gestione strategica d'impresa) all'ambiente di produzione e lavoro da cui essa si origina (e su cui essa inevitabilmente impatta!) può innescare meccanismi virtuosi di partecipazione e concorso, e dunque una feconda ricomposizione degli interessi (conflittuali) in gioco.

Le strutture di partecipazione e di dialogo permanenti[13] all'interno dell'impresa (dalla negoziazione contrattuale permanente, al nuovo arbitrato del lavoro e alla conciliazione infra-aziendali, fino ai modelli di controllo, codeterminazione, cogestione, o alle teorie di *governance* allargata agli *stakeholder*) sono a nostro avviso destinate, *medio tempore*, a trovare crescente favore negli ordinamenti statuali comunitari. I punti di forza del nuovo glossario e dell'istituendo protocollo del dialogo sono infatti: *a.* l'uso di un linguaggio comune a tutti i soggetti che concorrono al successo di un modello d'impresa; *b.* la scelta della sede produttiva, intesa come luogo di lavoro, come coerente sede del confronto; *c.* il ruolo cruciale dei negoziatori, figure professionali di accresciuta competenza e credibilità chiamati ad avere, oltre che conoscenza, anche e soprattutto esperienza delle criticità aziendali.

Dato per assunto che la strategia comunitaria elegge il dialogo sociale (auto-normativo), anziché lo strumento legislativo (etero-normativo), come categoria organizzativa del cambiamento, è doveroso prendere a nostra volta posizione, schierarsi.

Perché decidere di assecondare tale processo comunitario, anziché rimanersene nel porto tranquillo delle tutele normative (ancora) consolidate? Onestà intellettuale esige una duplice risposta. Da un lato, sembra che lo stato attuale di crisi del sistema-diritto del lavoro sia determinato da cause strutturali e non congiunturali: sia cioè momento di un processo irreversibile di cambiamento, rispetto al quale è più lungimirante accompagnare, e in qualche misura anticipare e prevenire gli eventi anziché subirli nell'illusorio tentativo di negarli. D'altro lato, è evidente l'inadeguatezza pratica degli attuali sistemi di protezione legislativa, in presenza di prassi aziendali elusive o addirittura dichiaratamente offensive dei diritti consacrati nelle norme di legge.

Cambiare le regole dell'agire economico e anche gli strumenti giuridici a presidio dei valori fondanti la società civile diviene dunque, per gli uomini d'azienda e per gli operatori sindacali, ma anche per gli uomini della ricerca scientifica e della politica, una priorità ineludibile. Tutto ciò ci spinge ad accettare con fiducia ed entusiasmo la sfida del dialogo partecipativo con le diverse culture d'impresa. Da ciò, infatti, può scaturire non un semplice sincretismo di idee inconciliabili, ma una sintesi equa ed equilibrata tra prospettive di interessi giustapposte ma coessenziali. Sintesi, questa, frutto di una visione amplificata d'impresa (nello spazio e nel tempo): ideale luogo di recupero di ogni concorso individuale,[14] o come probabilità (in senso quantistico) di sinergia tra i mondi paralleli dell'unica realtà economica: il capitale sociale, gli azionisti, il management, i lavoratori, i consumatori, la società civile. L'*inclusione* può allora divenire il vero super-valore, la *Grundnorm* capace di sovrintendere allo sviluppo economico in quanto sociale; e ciò sia a livello micro sia a livello di macrosistema.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 18

Note

[1] Il concetto stesso di impresa come attività organizzata postula il concorso di fattori produttivi (capitale e lavoro) eterogenei per natura e finalità. Mentre il capitale (inteso come res inanimata, bene economico in senso stretto) non persegue fini ulteriori rispetto a quelli posti dall'imprenditore, il lavoro è invece promanazione diretta del lavoratore-persona: bene, in quanto oggettivato, sicuramente appartenente all'impresa, ma anche, residualmente, al suo autore diretto. Tali vincoli di imputazione non possono essere intellettualmente recisi, in quanto entrambi gravidi di conseguenze anche giuridiche. In particolare, appare legittimo attribuire, nell'ambito del sistema-rapporto di lavoro, rilevanza economica e *lato sensu* normativa a valori, interessi e aspettative personali del lavoratore. Se opportunamente registrate e modulate, tali finalità ulteriori riferibili all'autore del fattore-lavoro consentono, ad un tempo, di stemperare il postulato del conflitto (l'antitesi marxiana) in fecondo dialogo tra diversità, e di recuperare efficienza e competitività (in termini di qualità) al sistema della produzione e dello scambio.

[2] O, per dirla in termini più ortodossi, quanto maggiore è la scientificazione dei processi produttivi.

[3] Nel senso che dipendono, per il raggiungimento delle proprie finalità, esclusivamente dal (buon) esercizio delle risorse endogene.

[4] O, se vogliamo dirla più retoricamente, al di fuori di un intervento umano.

[5] Sistema delle relazioni sindacali, modello contrattuale, strumentazione legislativa del lavoro e sociale, modello culturale di benessere.

[6] Le variabili personali, che se non gestite con equilibrio possono innescare il conflitto.

[7] O, in altri termini, del suo paradosso fondamentale.

[8] La sua tecnica argomentativa è assiomatica e apodittica, puntando cioè sull'affermazione di principi di per sé evidenti: che non necessitano, dunque, di prova.

[9] Nonché di standard di riferimento (definitori in senso quali-quantitativo), di strumenti di misurazione scientifica del grado di realizzazione delle misure deliberate e di controllo in itinere, di strumenti informativi e sanzionatori.

[10] Inteso come partecipazione dei lavoratori-stakeholder ai processi decisionali d'impresa o almeno come contrattazione permanente sui riflessi degli atti di gestione che impattano, oltre che sull'occupazione in senso stretto, anche sul clima aziendale, sulla vivibilità dei luoghi di lavoro e sulla fiducia e qualità delle relazioni personali.

[11] L'urgenza di soluzioni compositive alternative (di tipo privatistico) si avverte, per esempio, nei conflitti che seguono gli accordi di ristrutturazione, dove la qualità degli accordi sindacali conseguenti ad operazioni di scorporo, cessioni d'azienda o di ramo d'azienda, si misura dal grado di micro-conflittualità che dagli stessi deriva.

[12] Diffusamente sul punto, cfr. D. Iodice, *Le controversie individuali di lavoro*, Edizioni Lavoro (2005). Dello stesso Autore vedi pure, per una disamina dei modelli di prevenzione dei conflitti in Europa (in particolare in Germania), *Le controversie di lavoro: i sistemi di composizione alternativa*, ABI-Bancaria Editrice, 2006.

[13] Intese, in accezione assolutamente innovativa e profetica (per non dire irrealizzata), come opportunità strategiche e non come limiti alla discrezionalità d'impresa: come costi-opportunità anziché come costi-vincolo.

[14] Nelle pieghe della macchina organizzativo-produttiva si rilevano sempre elementi di incoerenza, sbrigativamente trattati da manuali di scienze aziendali e gestori come sacche di improduttività. All'interno di tali *folder*, ci sono effettivamente dispersioni; dovute però in gran parte alle difficoltà della macchina organizzativa di includere al proprio interno e gestire dinamiche umane non preventivate né razionalizzate a sistema. Il recupero di tali «organizzazioni interstiziali» (F. Varanini), oggi marginalizzate dai processi produttivi, rappresenterebbe quel plus-valore ancora inespresso in grado di garantire al sistema-Europa l'atteso salto di qualità competitiva.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 19

1.
I luoghi di lavoro: spazi e tempi della persona

Antropologia dell'ambiente di lavoro

La scelta di metodo di questa monografia è arrivare alla concettualizzazione giuridica degli accordi di clima partendo dall'analisi degli attuali ambienti di lavoro. Avvalendoci di una tecnica valutativa di tipo pre-giuridico, mutuata da altre branche delle scienze umane (filosofia, psicologia, sociologia, economia d'impresa, tecniche di comunicazione) individueremo le attuali criticità di quello specifico (storico) modello di coesione sociale denominato «ambiente di produzione» o «luogo di lavoro». Su tale calco, immediatamente e olisticamente percepito nella sua complessità, tenteremo di ri-costruire un sistema di valori e di tutele (a questo punto) giuridiche, idonee a promuovere e garantire, nell'organizzazione in parola, il pieno sviluppo della persona umana.

Ogni formazione sociale sussiste in vista della realizzazione di interessi e valori dei suoi membri. Sia che si tratti di un'associazione politica o di volontariato, di un occasionale comitato, di una cooperativa, di un consorzio o di un qualsiasi altro tipo di impresa, essa risponde sempre e comunque, in ultima istanza, alle persone che ne hanno pensato, mediante la propria adesione, l'istituzione e lo sviluppo per il conseguimento degli scopi sociali. Quanto più forte è la condivisione di progetti e valori, tanto maggiore anche la coesione tra persone, l'efficacia delle loro relazioni comunicative e la probabilità di raggiungimento degli obiettivi comuni realisticamente prefissati. Inoltre, quanto minore è la dispersione di patrimonio fisico e intellettuale (espresso nelle forme del dissenso, della disaffezione, della fuga), tanto maggiore è la percezione, interna ed esterna, della effettiva vigenza e vincolatività delle regole di funzionamento che la formazione sociale (divenuta così organizzazione) si è posta per il proprio funzionamento. E infine: al crescere del livello di identificazione dei singoli nel gruppo, cresce pure la percezione collettiva dell'organizzazione come organismo vero e proprio.

La parabola virtuosa della formazione sociale antropocentrica si compie, dunque, nel suo transito felice da «macchina» produttiva[1] a organismo vivente: dotato di identità, valori, finalità, e modalità espressive sue proprie. La peculiarità di tale formazione sociale, in quanto centrata sul valore della persona,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 20

è che essa riflette in ognuno di tali ambiti la *facies* umana,[2] e perciò non può disumanizzarsi, cioè snaturarsi per assumere una diversa identità.[3]

Nel sistema economico, cioè nel mondo dei rapporti umani finalizzati alla produzione e allo scambio di beni o servizi economici, le formazioni sociali rispondono alle medesime regole. In quanto categoria antropologica, l'agire economico persegue anch'esso finalità tipicamente umane: di benessere, di relazione, ecc. La peculiarità che semmai contraddistingue l'azione economica riguarda i mezzi di cui essa si serve; mezzi che possono rispondere (anzi, generalmente rispondono) alla logica del profitto.[4]

Le formazioni sociali che operano nell'economico prendono il nome di imprese. Esse coinvolgono persone che incarnano interessi diversi, spesso confliggenti: i soci, i finanziatori esterni, gli agenti fiduciari (manager), i lavoratori. Per un'impresa il raggiungimento dell'obiettivo immediato (il profitto, l'utile) è il più delle volte necessario, in quanto consente il perpetuarsi nel tempo dell'interesse dei soci a sostenere la stessa. L'economicità di gestione (intesa come proporzionamento di costi e ricavi) è invece sempre fondamentale, in quanto consente, prescindendo idealmente dalla variabile-soci (e dalla necessità di incentivare il loro apporto) di remunerare gli altri fattori che contribuiscono al successo d'impresa: le altre persone che agiscono al suo interno. Tale remunerazione (in senso non solo economico)[5] generalizzata corrisponde all'obiettivo mediato ed ultimo, e perciò autentico, della formazione-impresa. Essa costituisce la forza centripeta che crea coesione e preserva l'identità collettiva nel tempo. La equilibrata remunerazione di tutte le persone che attuano l'impresa è dunque condizione ineludibile del suo successo. Per converso, quando tale delicatissimo equilibrio viene meno, si genera un circolo vizioso che produce effetti silenti[6] e, nel tempo, effetti devastanti[7] che possono minare la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Un esempio tipico di dispersione di valore all'interno di un'impresa è la sopravvalutazione del ruolo del profitto. Allorché la filosofia di gestione di un'impresa (o la sua strategia operativa) è fondata sull'equivoco del profitto, considerato come fine anziché come mezzo dell'azione economica, si innesca inesorabilmente la spirale perversa che porta alla distruzione del valore aziendale. Tale assunto teorico trova preciso riscontro nelle prassi aziendali, che traducono i perniciosi input strategici di cui sopra: cambiano le modalità delle relazioni comunicative tra persone, le politiche del personale, i comportamenti richiesti ai singoli. La funzionalizzazione esasperata dei comportamenti individuali agli obiettivi produttivi e/o commerciali depaupera il tesoro di beni relazionali (vero plusvalore dell'attività economica umana) pretendendo di ridurre l'irriducibile «persona» a «risorsa organizzata». Si tratta di una semplificazione intellettualistica della complessità antropologica operata dalle scienze aziendali[8] che, oltre a distruggere irrimediabilmente il patrimonio di valori condivisi su cui è fondata l'impresa, nega soprattutto la cifra genetica e psichica più autentica dell'essere-uomo: la socialità come valore in sé, che si esprime e realizza proprio mediante i beni relazionali.

Quali meccanismi psico-motivazionali innescano le spinte dispersive ed autodistruttive all'interno dei luoghi di lavoro? Come è possibile disinnescare gli

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 21

stessi, e favorire la ricostruzione di una comunità di lavoro, intesa come comunità di valori e di pratiche relazionali? Quali presidi, infine, è possibile istituire a tutela di tale rivalutata formazione sociale?[9]

Procediamo con ordine.

A partire dall'ambiguità del concetto stesso di lavoro,[10] è possibile individuarne le contraddittorie implicazioni in termini di libertà personale: come libertà *dal* lavoro oppure libertà *di* lavoro. Nella sua (storicamente) ultima declinazione, il termine ha assunto una valenza smaccatamente positiva: da *mezzo* privilegiato di auto-affermazione e di riconoscimento sociale, esso si è implicitamente trasmutato in *fine* esistenziale. Quali conseguenze tale *trasvalutazione* del concetto di lavoro abbia prodotto sul sistema psico-neurologico umano, è interrogativo degno di ben altra indagine. In questa sede va almeno evidenziato che tali effetti esistono e sono, nell'attuale fase evolutiva dei modelli organizzativi d'impresa, sempre più dirompenti.[11] L'obiettivo della nostra ricerca è invece delineare spazi di libertà *nel* lavoro.

La biomeccanica delle motivazioni nel lavoro

La semplice osservazione dei modelli di comportamento più comuni nei contesti di lavoro ci consente di formulare alcune osservazioni.

È abbastanza frequente incontrare persone che appaiono totalmente dedite al lavoro; al cui valore *volontariamente*[12] sacrificano ampi spazi di libertà personale,[13] identificandosi completamente (o quasi) negli obiettivi aziendali.[14] Tali comportamenti sembrano in apparenza degni di assurgere a modello positivo, da replicare.[15] Eppure nascondono insidie e potenza di effetti che si riverberano, prima o poi, sia nella sfera del singolo sia in quella del gruppo di lavoro.

La situazione di dipendenza psicologica e quasi bio-chimica dal lavoro e dalle sue logiche di contesto scaturisce da un *contratto commutativo* iniquo: dallo scambio, volontario e permanente, tra grandezze tra di loro incommensurabili: vita[16] contro riconoscimento economico e sociale.

La persona non solo è ridimensionata a individuo o *risorsa umana*; essa diventa una *commodity*, ossia torna a essere (con Marx) una merce che si compra, si cede, si scambia tra aziende ai prezzi che il libero mercato impone. Ed ecco cosa stabilisce il valore dello stesso essere umano (oltre che della sua prestazione lavorativa): il principio economico di equilibrio tra domanda e offerta.

Se il lavoratore sacrifica liberamente «di sé» molto più di quanto ottenga «per sé», ciò è a vantaggio di chi, sfruttando profondi condizionamenti culturali di tipo ambientale, ne trae un inusitato beneficio economico di breve termine. Anche se in apparenza irrazionale, tale scelta di sacrificio risponde in realtà a valutazioni squisitamente razionali: sviluppate secondo una algebra di valori (economici, emozionali, morali) in cui, mentre i primi risultano elevati a potenza numerica definita, i secondi e soprattutto i terzi tendono a infinito.

Nel nuovo assetto del contratto psicologico, che scaturisce dalla somma di valori (incommensurabili) di segno opposto, occorre dunque rispondere alla nuova richiesta di senso della persona che si è assoggettata allo *scambio iniquo*.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 22

Si opera dunque, a livello generalmente implicito ma vieppiù profondo, una nuova *costruzione di identità*.[17] In tale rivoluzione copernicana di valori la persona cessa di essere valore in sé e si riduce a individuo (capace di significato solo nella dimensione superiore d'impresa) e risorsa (finalizzata alle esigenze produttive dell'organizzazione). Tale virus culturale opera a livello emozionale profondo, non a livello teorico puro. Come «modello di successo», esso si replica continuamente e con rapidità impressionante nella comunità di lavoro. Soprattutto, esso dissimula se stesso, rivestendosi di una patina nobilitante: si presenta alla coscienza sociale come etica di affrancamento personale[18] mediante il lavoro.

Humus di coltura *dell'identità alterata* di cui sopra è la naturale predisposizione umana a lavorare *per obiettivi*. L'identità, così riprogrammata, alimenta inoltre l'insopprimibile corteccia etica del comportamento e il naturale orgoglio insito in ogni uomo, costruendo da sé vaghi schemi *meritocratici*.

Il modello culturale di lavoro asservito a pure logiche d'impresa è fondato, dunque, su meccanismi semplici ma ben oliati: obiettivi e meriti. Quanto più essi sono semplici, lineari, definiti e non contraddittori, tanto più sono percepiti come raggiungibili, e dunque perseguiti.

Le criticità della macchina produttiva fondata su tali principi non emergono immediatamente. Se la macchina della produzione nel lungo termine certamente disperde il comune patrimonio affettivo e distrugge la ricchezza delle diversità nelle persone del lavoro (mediante l'omologazione alla logica avalutativa del profitto), nondimeno essa nel breve termine persegue efficacemente i suoi fini di sviluppo economico e organizzativo. Tanto basta a spiegare le cause della diffusione generalizzata dell'attuale modello di cultura aziendale tra le grandi imprese nell'ultimo decennio.

Quando è che il sistema di leve così strutturato entra in crisi?

Il sistema meritocratico e i suoi limiti

Nella rappresentazione soggettiva dello schema meritocratico gli effetti economici e sociali attesi come conseguenza degli atti del singolo sono ad essi legati da un semplice meccanismo di causa-effetto: il premio è conseguenza necessaria ed esclusiva di un comportamento individuale coerente con gli obiettivi aziendali. Se gli individui che partecipano alla «gara» premiale percepiscono tale schema causale come semplice, necessario e *idealmente* coerente, essi dovranno tuttavia fare i conti, prima o poi, con la maggiore complessità del sistema meritocratico *reale*. La struttura dei meriti è in realtà una catena causale complessa, che unisce indissolubilmente, a guisa di «nodi» inestricabili, impegno personale, collaborazione altrui, ambiente favorevole e fortuna. La cosiddetta «resa dei conti» è un passaggio iniziatico quasi obbligato, nel medio-lungo termine; fase di scoperta, in cui il lavoratore è chiamato a comprendere ed accettare che la sua «realizzazione» professionale dipende non solo da sé, ma anche da circostanze esogene, dal mondo esterno. Generalmente, la risposta emotiva individuale a tale «illuminazione» è di tipo distruttivo: porta cioè più spesso alla disaffezione verso l'azienda che alla ricerca di equilibri superiori.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 23

In una cultura meritocratica (quale ad esempio quella tradizionalmente ereditata dal sistema-scuola, o dalla famiglia) si viene educati a esprimere al massimo le proprie potenzialità. Se sotto il profilo razionale tale conato costituisce la base del progresso, dal punto di vista soggettivo innesca delicati meccanismi emozionali (basati sull'esigenza di riconoscimento sociale), che si riverberano soprattutto nell'ambiente di lavoro. In particolare, in un clima strutturalmente competitivo l'individuo può essere ossessionato dal tentativo di dimostrare i propri meriti per ottenere l'agognato riconoscimento. Egli soffre la precarietà di tali riconoscimenti, acquisiti a prezzo di duri sacrifici, e particolarmente la facilità con cui altri individui possono raggiungere gli stessi risultati, aggirando gli ostacoli del (suo) modello meritocratico. La crisi dell'individuo è dunque crisi del suo proprio modello ideale: inteso come sistema di valutazione oggettivo e non discrezionale. Possono conseguire da ciò stati di confusione e frustrazione, e per converso anche effetti ritorsivi da parte del sistema organizzato.[19] Va detto subito che il «merito», inteso come categoria valutativa di una prestazione di lavoro, normalmente non ha (né strutturalmente può avere) quella rassicurante oggettività e misurabilità che è requisito di efficacia e di ordine sociale in ogni sistema di giustizia retributiva.

La premessa logica di linearità e di stretta consequenzialità tra eventi, postulata dall'agente individuale, è errata in quanto ignora la complessità del sistema-azienda. In un sistema complesso si tracciano infatti processi circolari, non lineari: ogni azione intenzionale trascina con sé anche una serie di conseguenze inintenzionali, che interagiscono e talora condizionano gli stessi effetti voluti ed auspicati. Insomma: ogni opportunità migliorativa per qualcuno, una volta tradotta in azione, proietta conseguenze potenzialmente negative per altri.[20] Ogni azione implica dunque una scelta tra due o più opzioni, spesso contraddittorie: è il dilemma del prigioniero.[21]

Va altresì rimarcato che la difficoltà logica di dare oggettività ai dati, ai fatti, ai risultati non implica semplicisticamente che gli eventi siano in sé illogici, ma soltanto che le logiche che li determinano siano molto più complesse.

L'unico ambito aziendale che consente di definire, misurare e premiare i meriti, (perché coincidono sempre con gli obiettivi) è quello commerciale puro. L'analisi che fonda il riconoscimento dei meriti si limita a dati quantitativi asettici: il venduto. Ma già se un sistema tenta di specificare ulteriori obiettivi di merito individuale, introducendo parametri diversi e potenzialmente confligenti (come margine operativo, solvibilità o fidelizzazione della clientela) esso diviene difficilmente comprensibile ed accettabile.

Quando poi si passa all'esame di alcuni dei più recenti sistemi incentivanti concretamente utilizzati dalle imprese (soprattutto del sistema bancario) si scopre che la corresponsione del premio non dipende più solo dal raggiungimento di un «certo» risultato di vendita, ma anche dall'esito di una «gara»: tra soggetti (uffici, agenzie, filiali) che combattono per superarsi reciprocamente. Il meccanismo di competizione che si innesca (solo i primi vengono premiati) non solo induce forti ripercussioni psicologiche e sociali tra i lavoratori, ma rende doppiamente aleatorio il premio: rispetto al budget e rispetto alla gara.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 24

Questo meccanismo non si può neanche definire «sistema incentivante». È qualcosa di complicato, di astruso, di irragionevole. Dal punto di vista giuridico, lascia perplessi il sincretismo davvero ardito tra aspetti così diversi e probabilmente inconciliabili: la componente commutativa (il contratto di lavoro è un contratto di scambio) e quella aleatoria (il contratto di lavoro non può essere sede o oggetto di scommessa tra le parti).

Praticamente si può affermare che quasi tutti i sistemi di misurazione del merito usati dalle aziende, laddove esistono, sono caotici (in senso tecnico), cioè a più variabili. Al di fuori della cosiddetta «rete commerciale», poi, diventa quasi impossibile parlare di sistema meritocratico in senso scientifico: i lavoratori impegnati in ambiti diversi dal commerciale puro proiettano il proprio modello immaginifico in realtà non solo complesse, ma che sfuggono alle normali griglie di razionalizzazione.

La iniqua conseguenza di ciò è che si consegna nelle mani dell'imprenditore (cioè di chi per suo conto esercita discrezionalità di giudizio sul merito individuale)[22] un potere eccessivo, condizionante sull'equilibrio psico-fisico e sulla salute professionale delle persone.

Abbiamo dunque appurato che la fenomenologia dei meriti professionali è in realtà di tipo multidimensionale. Il merito individuale, cioè, si configura come una catena causale complessa, operante con la concomitanza di più fattori (endogeni ed esogeni, di cui alcuni del tutto casuali). Esso è, insieme, un onere di mezzi (propri) e di risultati (altrui), che lega indissolubilmente, dato un contesto favorevole, l'impegno del singolo con la collaborazione altrui e con la fortuna.[23]

Un sistema meritocratico che intenda preservare il patrimonio aziendale e personale nel tempo deve dunque tenere in equilibrio le motivazioni dei singoli con la salute professionale[24] e il clima aziendale. Per far ciò, esso deve essere, nel contempo abbastanza complesso da riconoscere i diversi parametri da valutare e abbastanza semplice da essere riconosciuto e condiviso dalla comunità dei lavoratori.

Rispondendo alla prima esigenza, tale sistema deve tener conto della creatività come dote individuale. La genialità, intesa come attitudine a esperire soluzioni al di fuori degli schemi consolidati,[25] mal si concilia con gli attuali modelli di valutazione del merito: ciò spiega la tendenza (presente soprattutto nelle imprese più grandi e scientificamente organizzate) all'omologazione, all'appiattimento (normalizzazione) dei comportamenti; ciò spiega anche la cosiddetta «fuga di cervelli» verso contesti meno strutturati, nei quali è lasciata ai singoli ampia discrezionalità nella scelta dei mezzi (ad esempio nella gestione della risorsa-tempo) per il raggiungimento dei fini aziendali.

Rispondendo alla seconda esigenza sopra prospettata, il sistema meritocratico deve tendere ad attuare il riconoscimento adeguato e, soprattutto, immediato del merito. Tale *immediatezza* rafforza la percezione individuale e collettiva dei nessi di consequenzialità tra eventi. La sua valenza simbolica di «remunerazione» degli sforzi, estesa all'intero gruppo di lavoro, disinnesca la competitività interna (utile solo in situazioni lineari) attivando, al contrario, virtuose logiche partecipative e di condivisione.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 25

In un ambiente di lavoro centrato sulla persona, infine, il sistema meritocratico non è il criterio assoluto che presiede alla gestione delle risorse umane nell'ottica degli obiettivi d'impresa; esso è solo uno dei mezzi di incentivazione all'esplicazione del sé. La persona, infatti, pur servendosi dello strumento meritocratico per relazionarsi con il contesto aziendale, non si identifica con i suoi meriti. Il sistema di gratificazione che nutre l'identità individuale non si esaurisce, infatti, nella presa d'atto del riconoscimento altrui, ma si compie allorché la persona si trascende nel suo fine più profondo: la vita di relazione.

La dinamica degli obiettivi. Gli obiettivi di libertà

L'*orientamento agli obiettiv*i sembra una modalità di comportamento (o una molla motivazionale) ascrivibile al patrimonio genetico-comportamentale di ogni uomo in quanto tale: è schema categoriale di azione, che dunque precede il contratto psicologico con l'impresa. Esso tuttavia, nella fase genetica del vincolo, «prende colore», programmandosi come ricerca degli obiettivi d'impresa. Poiché la ri-formulazione degli obiettivi individuali è anch'essa attività complessa, che non consente di cancellare *ex abrupto* altri obiettivi preesistenti;[26] e poiché, d'altro canto, anche all'interno dell'azienda stessa può accadere (e normalmente accade) che vengano posti obiettivi tra di loro contraddittori e confligenti,[27] ecco che l'individuo-lavoratore si trova a sperimentare disagio,[28] insoddisfazione,[29] dissociazione,[30] frustrazione, sensi di colpa, stress.[31]

La molteplicità di obiettivi che la persona del lavoratore si trova a perseguire allorché, movendo dal proprio contesto di origine (familiare, scolastico, sociale) essa si trova in un contesto di lavoro, richiede una notevole capacità di adattamento e di risposta, e soprattutto la precisazione di un ordine di realizzazione. I meccanismi interiori che presiedono alla salvaguardia dell'identità psico-fisica, infatti, rispondono a vere e proprie leggi fisiche, che tendono a spostare la linea degli obiettivi concreti riordinandola in vista degli obiettivi esistenziali (o di libertà).[32]

La prima legge che caratterizza il mondo degli eventi fisici, e per tale ragione necessita di essere interiorizzata, è quella della *circolarità*, sintetizzabile nell'assunto che qualsiasi azione provoca perturbazioni nelle attività di altre persone, e reazioni di ritorno da parte di queste ultime, con effetti imprevedibili sull'agente originario. Per scongiurare le possibili conseguenze negative, è utile definire per ciascun obiettivo primario[33] almeno un obiettivo antagonista,[34] che agisca da controllore del *feed-back*. In assenza di controllo, infatti, i soggetti toccati dall'azione originaria attuano spinte di tipo egotico, disperdendo energie e smarrendo il senso di condivisione degli obiettivi. Pertanto è socialmente doveroso ed economicamente opportuno fondare l'attività non su regole empiriche, effimere perché funzionali agli obiettivi, ma su regole del gioco di tipo etico: ampiamente condivise e percepite come opportune, ed anzi vincolanti.

La possibilità di scelta tra obiettivi primari e antagonisti, incoraggiata dal riconoscimento di una certa, necessaria autonomia decisionale individuale, (nonché alimentata da un clima di partecipazione e condivisione e rafforzata da un quadro di regole sociali di tipo etico), rende praticamente possibile un soluzione al dilemma del prigioniero in termini non esiziali[35] per la persona del lavoratore.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 26

Un caso molto attuale è costituito dal recente impatto delle nuove funzioni di compliance[36] all'interno dei già collaudati sistemi aziendali di gestione degli obiettivi commerciali. Nel caso in cui riscontri distonia tra il modello organizzativo dichiarato dall'azienda ai sensi del dlgs 231/01 e la sostanza delle prassi commerciali (sempre più aggressive), il lavoratore deve segnalare tali incoerenze al competente organo di controllo interno. Tale adempimento costringe infatti l'azienda (e per essa i suoi indipendenti organi di audit) a monitorare continuamente le modalità con cui si realizzano le campagne commerciali e i budget.

Insomma, il caso è il seguente. Un'azienda dichiara, in un codice etico o di altro tipo, di assumere la tutela degli interessi dei vari stakeholder (e in particolare della clientela) come valore aziendale e obiettivo di gestione. Il che dovrebbe implicare l'adozione di politiche commerciali coerenti: etiche e socialmente responsabili. Al contrario, la stessa azienda in pratica adotta strategie commerciali aggressive: pre-determina budget non modellati sui bisogni dei suoi clienti, esercita indebite pressioni psicologiche sul personale della rete di vendita, assume comportamenti non trasparenti, ecc.

In tale contesto distonico il Manuale di Compliance, nove volte su dieci, individua il rischio di pressioni commerciali indebite come rischio reputazionale da presidiare e sancisce conseguentemente un potere-dovere dei lavoratori di segnalare a tale Organo tutte le disfunzioni, le violazioni e le contraddizioni rilevate. Ecco dunque che il lavoratore risulta due volte penalizzato da norme di cui molto spesso ignora l'esistenza: una volta, perché subisce le pressioni commerciali; una seconda volta, perché ignorando il dovere di segnalazione che gli incombe e l'interlocutore deputato a riceverle, egli si espone non solo al rischio professionale, ma anche a quello disciplinare. Egli si trova a dover scegliere se rispettare le norme o rispettare le prassi aziendali, e il dilemma che vive è in sé iniquo.

In altri casi, quando invece il dilemma non è in sé iniquo, la soluzione non è data aprioristicamente, ma va ricercata di volta in volta, con flessibilità, cogliendone l'essenza nel contesto di riferimento anche mediante l'ascolto dei segnali del proprio corpo. Ciò consente di elaborare *ad hoc* la strategia ottimale per il raggiungimento degli obiettivi; strategia che, in genere, è di tipo misto,[37] includendo sempre obiettivi di condivisione.

La seconda legge della fisica delle emozioni è quella del *doppio legame*. Le difficoltà decisionali che nascono da obiettivi contraddittori pongono l'individuo di fronte al dilemma della scelta. Tale situazione, già di per sé critica, può risultare drammaticamente complicata dal contemporaneo condizionamento di fattori di relazione interindividuale. In tal caso la scelta da operare non risponde solo all'esigenza di «meglio oggettivo», ma anche a quella di «meglio soggettivo-relazionale». Quando il soggetto è condizionato da forti legami emotivi (negativi o positivi) verso chi esercita il potere nel contesto lavorativo, risulterà per lui ancora più difficile rifiutare di privilegiare l'obiettivo richiesto dal «capo». Il dilemma diviene insomma paradossale: sia la scelta di un'immediata opposizione all'obiettivo richiesto, sia la scelta contraria (non condivisa) peggiora inevitabilmente la tensione emotiva già presente.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 27

Essa tende allora a esprimersi in totale stallo dell'individuo, ossia nel rifiuto, da parte di questi, di operare una qualsiasi scelta consapevole tra le diverse opzioni. Le conseguenze possono essere dirompenti per lo stesso clima aziendale e la salute professionale del lavoratore; talvolta divengono addirittura patologiche.[38]

La terza legge, infine, è quella del condizionamento culturale, ossia dell'asservimento del soggetto (inconsapevole) a obiettivi e modelli a lui estranei, mediante tecniche di induzione persuasiva. La costruzione di un modello aziendale di riferimento valoriale assorbente è, insieme, una tecnica consapevole e inconsapevole. Nel senso che la replicazione dei «memi» nella comunità del lavoro diviene un processo continuo e dinamico nel quale ben presto si perde di vista l'artificiosità del modello aziendale e si percepiscono le sue regole come leggi di natura, dotate di intima ed evidente necessità. La residua capacità del singolo di «chiamarsi fuori», e di osservare se stesso dall'esterno di tali dinamiche di contesto è direttamente proporzionale ai valori esistenziali personali che egli è ancora in grado di esprimere.

Il gioco della defezione e della partecipazione

La realtà dei luoghi di lavoro, quale è oggi percepita da chi ne vive le complesse dinamiche, *medio tempore* produce spesso disaffezione. La spietata logica degli obiettivi, l'illusione meritocratica e la percezione del disagio individuale creano infatti esclusione, spostando progressivamente i flussi emozionali soggettivi dalla comunità lavorativa alla sfera del privato; oppure, nelle ipotesi peggiori, isterilendo completamente le motivazioni personali tout court. E così, per legge di contrappasso, proprio quelle regole sociali indotte che avrebbero dovuto favorire e razionalizzare il contributo dei singoli al sistema, finiscono per determinarne la dispersione economica.

Tale postulato teorico trova intuitiva conferma nella pratica osservazione dei comportamenti aziendali. Chi, deluso dal sistema di cui è parte, si arena ai bordi del flusso comunicativo, progressivamente è meno e marginalmente implicato nelle attività. Questi innesca inconsapevolmente un doppio, pernicioso processo di tipo circolare: la demotivazione individuale assume le forme della sfiducia in sé e del risentimento verso l'organizzazione e si traduce in autoesclusione (intesa come defezione psico-emotiva dall'ambiente di lavoro); la defezione è a sua volta percepita come disvalore dal gruppo di lavoro, che formula un giudizio (ancorché implicito) di riprovazione e rafforza l'esclusione.

Il comportamento individuale deviante, in un contesto di gruppo, produce una catena di effetti solo in parte prevedibili. Oltre al giudizio di riprovazione, esso può indurre anche *memi*, replicandosi in dissociazione dal pensiero omologato a opera di altri soggetti. Se si considera l'effetto di trascinamento culturale, la defezione anche di una sola persona dovrebbe essere oggetto di attenta analisi aziendale e indurre il management una riflessione di livello superiore. Ma a prescindere da tali considerazioni di sapore aziendalistico, ciò che preme maggiormente in questa sede evidenziare è che tali comportamenti negano la stessa natura umana, che è partecipativa, deprimono il libello di be-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 28

nessere individuale e deteriorano il clima aziendale (inteso come rete di relazioni esistenziali e con come sistema di produzione).

Occorre sgombrare il campo dall'equivoco di fondo di ogni sistema di organizzazione scientifica del lavoro basato sul postulato del profitto. Se si intende l'azienda come mero «complesso di beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa»,[39] allora il sistema di relazioni tra persone è e rimane mezzo aziendale per il conseguimento di un fine superiore, cioè esterno all'uomo. Se invece si accetta che le persone (soci, lavoratori, ecc.) siano fine in sé, allora la rete di rapporti umani acquista autonoma dignità, divenendo valore da preservare a ogni costo.

In quanto funzionali alle persone che vi abitano, le aziende sono in tale nuova accezione complessi organismi socio-biologici, che sottostanno alle stesse inderogabili leggi valide per gli organismi biologici e interagiscono con i sistemi organici più ampi (la società civile) in cui sono innervate. In tale nuova logica organicistica, il profitto è per le imprese non il fine, ma un mezzo per mantenere nel tempo il proprio equilibrio dinamico.

La ricerca, miope e ossessiva, del profitto di breve termine (non temperata cioè da obiettivi di riequilibrio socio-ambientale), ingenera reazioni di aggiustamento: prima da parte dell'ambiente di lavoro e poi della comunità sociale più ampia; esse reazioni determinano il progressivo isolamento dell'impresa, la sua esclusione sociale, l'alienazione da se stessa.

La sanzione ambientale, espressa nella perdita della fiducia interna ed esterna, si traduce dunque, prima o poi, in insuccesso. Cioè nel fallimento d'impresa.

Prima che ciò accada, prima cioè che il corto circuito comunicativo interno ai luoghi di lavoro si riverberi nel contesto sociale più ampio, occorre rivedere le tecniche aziendali di relazione, liberandole dalla esiziale pretesa del controllo sociale. Restituire alle persone del lavoro la possibilità di interagire liberamente è training autogeno che restituisce salute professionale e benessere sociale, migliorando il clima aziendale e la percezione esterna di creazione di valore.

Le dinamiche partecipative operano esattamente come quelle esclusive: si replicano nelle persone come virus emozionali. Riconoscere perciò a ogni persona del lavoro identità (autonomia di giudizio), discrezionalità (autonomia di gestione dei mezzi) e libertà (affermazione di irriducibilità del valore esistenziale) significa da parte dell'azienda investire su un progetto di permanenza di valore nel tempo e su un ideale di *azionariato diffuso della volontà*. Tale è il senso di appartenenza che ogni individuo, in un clima di lavoro caldo ed umano, sviluppa verso l'azienda, intesa come formazione sociale in cui sviluppare la propria personalità. La partecipazione è il presupposto dell'appartenenza al gruppo, e quest'ultima è il collante che fa di un sistema meccanico complesso (qual è l'azienda) un organismo biologico completo. I flussi comunicativi nutrono il sistema di relazioni aziendali tenendolo caldo e stimolante per chi ci vive: azione e retroazione, stimolo e *feed-back* sono i processi continui di aggiustamento che attuano l'inclusione e la cui assenza determina, per converso, defezione o esclusione.[40] Il sapere (inteso anche come *know-how*, saper fare) diviene, da strumento di potere (e di controllo sociale) del singolo, valore asso-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 29

ciativo e oggetto di condivisione. Quanto più è forte il circuito associativo, tanto più le istanze latenti, diffuse dei singoli diventano esigenze consapevoli del gruppo di lavoro. Questo, in quanto sensibile alle specificità presenti al suo interno, riesce a modularsi e rimodularsi continuamente in funzione non solo dell'efficienza tecnica, ma anche della vivibilità del clima. Il che attrae ulteriormente i singoli all'idea (credibile perché già realizzata) di una partecipazione di tipo cooperativo. Tale tipo di cooperazione travalica i fini stessi dell'impresa produttiva; essendo categoria dell'agire umano, non implica solo circolazione di saperi, ma anche di sentimenti, emozioni, affetti e volontà.

I luoghi di lavoro sono destinati a essere, in un futuro possibile ed auspicabile, vere e proprie comunità affettive. Non è possibile contrapporre alla logica individualistica ed egotica del sistema economico attuale (e alle sue derive nichiliste, nella sfera esistenziale) un ideale vagamente solidaristico. Non ha senso proporre un modello alternativo di aggregazione produttiva senza spiegare come e perché esso possa in concreto funzionare. Ecco allora che, partendo dall'individuo e dalle sue spinte motivazionali endogene, abbiamo tentato di spiegare la sua richiesta di identificazione sociale, basata su relazioni comunicative naturali ed aperte. Le relazioni, in quanto basate su logiche di condivisione di valori e di scambio di beni personali, costruiscono nel tempo una comunità affettiva. Che dunque è mossa da un forte sentimento di coesione interna, essendo i suoi membri disposti a superare le fisiologiche divergenze dettate dalla diversità in vista del bene comune.

Come impattano le attuali tecnologie della comunicazione con l'insopprimibile esigenza umana del contatto?

Indubbiamente esse facilitano gli scambi, rendendoli rapidi ed efficaci. Nate in un'ottica di complementarietà rispetto alle modalità comunicative naturali, per mera esigenza di efficienza produttiva[41] esse hanno finito con l'occupare anche una parte significativa della comunicazione corporea (verbale e non verbale), quasi del tutto soppiantandola.[42] Il bilancio dell'utilizzo massivo delle reti neurali nella comunicazione aziendale non può dunque, a nostro avviso, ritenersi del tutto positivo. Si sono infatti stratificati ostacoli non più congiunturali, ma strutturali alla circolazione del flusso comunicativo verbale. Il contatto fisico e la verbalità, il linguaggio del corpo e l'empatia sono essenziali per relazioni personali di qualità e esistenzialmente appaganti. L'oralità ha il pregio della non-ripetibilità, del dono esclusivo: per questo è al centro delle relazioni affettive tra gli individui.

La costruzione della comunità di lavoro come comunità affettiva esige grandi investimenti in termini di risorsa-tempo; appare perciò progetto destinato principalmente a imprese che abbiano per *mission* la creazione di valore permanente.

Le motivazioni intrinseche: i beni relazionali

Le categorie e gli strumenti dell'economia neoclassica presuppongono un unico prototipo di agente, mosso esclusivamente da motivazioni razionalistiche e strumentali: la massimizzazione del (proprio) interesse individuale. Tale postulato fonda le scienze d'impresa, e in particolare quelle che studiano l'organizzazione del lavoro.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 30

Le criticità rilevate nei paragrafi precedenti dimostrano l'inadeguatezza di tale schema teorico ed esigono un ripensamento degli stessi modelli organizzativi, in funzione delle reali, diverse motivazioni dell'agente economico. Una serie di ricerche sperimentali[43] basate su analisi di comportamenti ha evidenziato che le persone esprimono motivazioni diverse dall'autointeresse puro: preferenze per l'equità, la cooperazione anche in situazioni in cui esse, invece, potrebbero sfruttare rendite di posizione per massimizzare il proprio interesse egoistico. Le persone sono disposte a sacrificare parte del proprio benessere materiale per premiare un'azione altrui ritenuta corretta e vantaggiosa o, al contrario, per sanzionarne una mossa dall'intenzione di recare danno.[44]

Se i risultati delle indagini sono attendibili (se cioè tali profili motivazionali si replicano anche nei contesti d'impresa), occorre allora riscrivere i meccanismi di funzionamento delle organizzazioni, ridisegnare la cosiddetta macchina premiale. Infatti non solo le persone esprimono motivazioni intrinseche,[45] ma talvolta gli stimoli premiali esterni (le incentivazioni economiche) possono addirittura produrre effetti negativi in termini di comportamenti attesi.[46] Ciò accade quando i meccanismi premiali riducono l'interesse psicologico a intraprendere attività prima ritenute fonte di soddisfazione.[47] Così la probabilità che il ricorso a incentivi esterni peggiori la *performance* dell'agente è tanto più alta quanto più tra questi e il referente motivatore esistano relazioni personali, o quanto più l'attività richiesta fosse già prima ritenuta stimolante e appagante. Ciò accade perché il comportamento in precedenza percepito come premio in sé, diviene «indotto», e avvertito come prezzo da pagare.

Non è pensabile, in altri termini, che il sistema di incentivi economici legati al raggiungimento di obiettivi aziendali possa sopperire alle evidenti carenze (di valori esistenziali, etici, relazionali, emozionali, affettivi) dei contesti di lavoro. Tale sistema non soltanto è inefficace (*tamquam non esset*), ma il più delle volte addirittura nocivo per il clima aziendale. Qualora recepite e interiorizzate, le motivazioni personali di tipo economico potrebbero stimolare comportamenti di tipo egotico o addirittura conflittuali, a detrimento delle relazioni interindividuali e del benessere organizzativo. Le reali motivazioni all'agire economico umane sono invece di tipo ben più complesso. Esse attingono a radici profonde, legate intrinsecamente alla persona e al suo universo valoriale. Tale universo è costituito di beni: valori come vere e proprie *res*.

Il bene per eccellenza che sostiene l'essenza personale nel tempo e nello spazio del lavoro è quello relazionale. Secondo la definizione di C. Uhlaner, sono relazionali i beni «che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche, che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte non arbitrarie». Si tratta di beni che non possono essere oggetto di processi produttivi o di scambio economico o di consumo. Sono beni non deperibili, che possono essere oggetto di creazione e contestuale fruizione solo se condivisi. Esigono, per definizione, reciprocità di coinvolgimento tra persone concrete, connotate dalle rispettive specificità e preferenze soggettive.[48]

Ogni interazione tra persone all'interno di un dato processo produttivo è dunque sia «transazione" di sapore economico sia «incontro».[49] Ciò implica che

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 31

detta interazione, oltre a combinarsi con gli altri input-risorsa (fattori della produzione con fattore coordinamento) per trasformarsi in output economico (bene o servizio, finale o intermedio che sia), crei anche un particolare tipo di output non economico, intangibile e oggetto di consumo condiviso: il bene relazionale. Esso, a sua volta, non rimane semplice oggetto esterno di godimento, ma contribuisce a trasformare il capitale umano e i suoi asset relazionali. Cioè si riverbera a sua volta (e nuovamente) all'interno del processo produttivo; né potrebbe essere altrimenti, perché tale bene è sempre riferito alla persona, intesa come sintesi indissolubile di aspetti economici, sociali ed esistenziali.

A ogni incremento personale occasionato dalla relazione con una specifica persona del gruppo di lavoro corrisponde dunque un simmetrico incremento del benessere organizzativo e della qualità della produzione. Tale bene-relazione, tuttavia, pur riflettendosi positivamente nella sfera dell'economico, non è bene economico né è in sé misurabile. Il che significa che è valore assoluto e non scelta di opportunismo aziendale. Nella relazione, d'altronde, oltre a una componente razionale si concentra anche una imprescindibile ragione emozionale ed affettiva, che non è simulabile né riproducibile su larga scala.

Si usa affermare[50] che ogni bene economico «incorpora» dosi di capitale e di lavoro. I beni relazionali sfuggono a tale categoria ermeneutica; presuppongono un bene assoluto: la persona umana, che non può mai essere ridotta a individuo (fattore produttivo semplice, o risorsa umana). E così, mentre in ogni bene o servizio economico sono sicuramente incorporati anche aspetti di relazione[51] (i quali, anzi, costituiscono spesso l'elemento qualificante il successo d'impresa), la relazione come bene è *res* ulteriore ed essenzialmente diversa rispetto al bene economico. La relazione, insomma, in quanto valore esistenziale, è gratuita,[52] irriducibile e incommensurabile, esattamente le persone che le danno vita.

Perché le persone sono intrinsecamente motivate alla vita di relazione?

Una semplice risposta scaturisce dall'osservazione: le persone ricercano rapporti affettivi profondi e stabili in quanto esperienze in sé appaganti. Nel contesto produttivo ciò vuol dire che un clima di lavoro caldo ed accogliente, non conflittuale e cooperativo (si usa definirlo sinteticamente come «vivibile») è pre-condizione essenziale di successo aziendale.

L'assunto di cui sopra scaturisce da un principio naturale, nel contempo empirico ed apodittico. È possibile tuttavia dimostrarne «a contrario» la veridicità misurando, nel sistema premiale classico, il rapporto tra la variazione di alcuni indicatori economici (reddito e ricchezza) e il livello di benessere percepito.

Il cosiddetto paradosso della felicità evidenzia che l'aumento del reddito incide in maniera trascurabile sul livello di benessere delle persone. Infatti, per un effetto di trascinamento (o *treadmill*), l'aumento del reddito reca con sé un adattamento verso l'alto di esigenze e aspettative individuali. Tale effetto di trascinamento non opera invece sui beni relazionali; non solo in quanto incomparabili ai beni economici, ma anche in quanto beni a fruizione immediata e condivisa, la cui specialità (intesa come riferibilità a specifiche persone) e non competitività esclude anche qualsiasi comparazione (relativizzazione) mediante generalizzazione.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 32

Gli effetti *posizionali* (consumo) del benessere da reddito dipendono dal valore relativo dello stesso: da quanto esso differisce da quello degli altri; l'essere umano, infatti apprezza (nel senso che attribuisce valore) le cose che ha confrontandole con quelle che hanno gli altri. Il benessere indotto dal bene relazionale non ha invece effetti posizionali: esso ontologicamente è, ha valore in quanto comune agli altri soggetti della relazione.

I beni relazionali assumono un'importanza cruciale nella mondo del lavoro anche sotto un altro profilo. L'esperienza insegna che la proporzione tra tempo del lavoro e tempo libero non è mai fissa, ma che, dato un contesto (ad esempio certi tempi contrattuali di lavoro) essa è funzione delle opportunità e delle scelte individuali. La propensione soggettiva a sacrificare una parte del tempo libero per una dose aggiuntiva di reddito trova tuttavia un limite invalicabile nella stessa scarsità della risorsa-tempo: oltre un certo limite, ogni sacrificio ulteriore diventa insostenibile, in quanto sottrae alla persona, in misura esponenzialmente crescente, spazi di libertà, vivibilità e benessere. Il valore dei beni relazionali acquista in tal caso un supplemento di valore in quanto consente alla persona umana di ri-appropriarsi, anche nei contesti di lavoro come sopra descritti, della propria sfera esistenziale.

Parlare dei luoghi di lavoro significa, dunque, parlare anche di tempi di lavoro e tempi della vita privata. Significa passare da una prospettiva di valutazione dell'impegno personale misurabile solo in termini di tempo (prestazione/tempo) a un'altra, più evoluta, misurabile in termini di qualità delle relazioni (valore aggiunto). Significa anche, mediante un sincretismo pratico di valori esistenziali ed economici, recuperare nel lavoro i tempi della persona e rendere possibile, anche attraverso il lavoro, la ricerca della felicità individuale e collettiva.

Dall'identità individuale alla *corporate identity*

Il passaggio dall'identità individuale (come forma della persona) all'identità collettiva (come centro organico di imputazione di volontà) sembra, a prima vista, operazione artificiosa e sterile, se non addirittura strumentale a fini di controllo sociale. In realtà esso costituisce un punto di passaggio obbligato per ogni formazione sociale, ivi inclusa la comunità di lavoro.

In un'ottica economica finalizzata al mero profitto o comunque a interessi superiori[53] rispetto a quelli della persona umana, si scorge effettivamente il rischio di considerare l'identità collettiva come meccanismo esogeno di normalizzazione dei comportamenti; sotto tale profilo essa appare come *instrumentum regni* in grado di comprimere la libertà e il pieno sviluppo personale. Se, invece, esistono processi spontanei di aggregazione in grado di tradursi in identificazione collettiva, allora essi possono essere oggetto di utile analisi in questa sede. Forti spinte di auto-aggregazione spontanea migliorano sempre, infatti, il clima aziendale.

Il concetto di identità, riferito alla persona fisica, può essere definito come consapevolezza della propria esistenza continuativa nel tempo, attraverso la memoria.[54] Tale consapevolezza scaturisce sia da meccanismi interni alla psi-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 33

che, sia (soprattutto) dagli scambi relazionali mediante i quali l'individuo si situa nel contesto.

In realtà il processo di identità non si conclude con l'autoconsapevolezza individuale, ma si allarga concentricamente verso altre persone, percepite come simili a sè. Ciò conduce alla formazione di gruppi più o meno ampi, ai quali si «sente» di appartenere. L'azienda è (o può essere) appunto una formazione sociale caratterizzata da un sistema di valori condiviso: viva e dinamica in misura di tale intima coesione interna.

Se il primo elemento di individuazione dell'identità collettiva è il senso di appartenenza (che induce immedesimazione), il secondo è il carattere distintivo: ci si identifica in quella specifica realtà, connotata peculiarmente, e che si differenzia rispetto a tutte le altre.

L'identità, sia individuale sia collettiva, si costruisce progressivamente come concezione unitaria (e perciò positiva) di sé: come coerenza con un quadro valoriale stabile nel tempo. Nelle formazioni sociali (tra cui il luogo di lavoro) tale coerenza prende il nome di conformità sociale, intesa come riferimento (verifica) costante di significato collettivo.

Le distinzioni di cui sopra ci consentono di fare un'anamnesi precisa delle disfunzioni presenti nei contesti di lavoro attuali. In essi l'identità è sicuramente percepita come un valore-guida. Tuttavia i meccanismi spontanei che presiedono al processo di identificazione vengono colpevolmente ignorati dal management strategico, che preferisce «fabbricare» modelli identitari ambiziosi quanto teorici. Si parla di valori, di mission, di regole etiche quasi che un programma possa essere effettivamente tale in quanto dichiarato sulla carta. Se il processo identitario è una prassi, che scaturisce naturalmente dalla percezione condivisa di comune regole di effettività, è da chiedersi cosa rappresenti allora l'identità aziendale costruita in maniera esogena.

Una possibile risposta è fornita dalle stesse scienze aziendali, che preferiscono a tal proposito parlare di «immagine aziendale», anziché di identità. L'immagine sta all'identità come il dover-essere (*sollen*) sta all'essere (*sein*). L'immagine è la proiezione esterna del progetto di identità; è il riflesso aziendale che si desidera venga percepito dai terzi, il biglietto da visita che si vuole determini l'imprinting di un'impresa all'esterno. Va da sé che, al di là di vaghe enunciazioni di principio, un'azienda che detti un'immagine di sé diversa dalla sua realtà interna è destinata a perdere, prima o poi, la fiducia (intesa sia come comune credenza sia come affidabilità) sia interna sia esterna. L'immagine non può essere venduta come un qualsiasi prodotto aziendale, ma è destinata ad essere, mediante gli aggiustamenti che le verifiche di coerenza consentono, lo specchio esterno dell'identità collettiva.

Un clima di lavoro pesante, caratterizzato da rapporti formali ed emotivamente non coinvolgenti e dalla esclusività dell'obiettivo-profitto, favorisce atteggiamenti di tipo strumentale verso l'organizzazione: l'individuo è portato alla disaffezione come forma di defezione e a comportamenti opportunistici. Ne deriva che l'impresa così connotata tenderà a «costruire» di sé un'immagine diversa, vendibile all'esterno, per accattivarsi la fiducia del mercato. Le con-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 34

traddizioni interne ad essa, tuttavia, sono destinate a emergere; il contrasto con l'immagine desiderata, ancora più stridente, determina per l'impresa la perdita definitiva del bene-fiducia.

Al contrario la lealtà e il senso di appartenenza al gruppo, che si sviluppano in un ambiente di lavoro sano e rispettoso dei tempi e degli spazi della persona, fanno sì che l'identificazione sia per le persone un fine in sé. Dall'identità i membri non si aspettano, cioè, vantaggi diversi e ulteriori rispetto alla conferma del proprio quadro coerente di valori. Tutto quanto sopra per affermare che un'identità collettiva è frutto di un processo euristico, non poietico: si scopre, non si crea!

Occorre poi chiedersi, in seconda istanza, se l'identità collettiva, pur scaturita da un procedimento (interiore) di immedesimazione, si oggettiva infine in un'identità socialmente rilevante e dotata di consistenza autonoma. Se così fosse, essa sarebbe la cristallizzazione di valori storici piuttosto che viva identità d'impresa.

Non esiste una realtà biologica che si definisca impresa; non esiste una sua identità personale a prescindere dalle persone che ne sono parte. Così come le persone cambiano, si evolvono nel tempo pur rimanendo se stesse, allo stesso modo le imprese ne rispecchiano i processi. L'identità d'impresa (*corporate identity*) si evolve e consolida mediante l'interazione e l'integrazione dinamica di tutti i soggetti che entrano stabile con essa: stakeholder interni ed esterni. La percezione fenomenica (estrinseca) coincide con l'essenza noumenica (intrinseca) d'impresa e si condensa in giudizio reputazionale.

Ecco allora che la scelta strategica di imprese che decidano di investire nel valore-clima aziendale produce effetti virtuosi di ritorno in termini di coesione interna, produttività, successo economico.

Il clima aziendale come sede del contratto psicologico

Il rapporto tra lavoratore-persona e impresa-organizzazione è oggetto di un complesso rapporto di scambio. Il sinallagma contrattuale non si esaurisce, infatti, nella pattuizione degli aspetti esterni, formali delle reciproche prestazioni (tempo e modalità dell'impegno lavorativo contro retribuzione), ma coinvolge necessariamente un profilo (non formalizzato) di impegni impliciti e di reciproche aspettative. La negoziazione tra organizzazione e persona dunque è non solo complessa, ma anche permanente: essa riguarda infatti il lavoro sia come contratto (causa genetica del rapporto), sia come relazione.

Il concreto significato che il rapporto di lavoro esprime scaturisce dal contratto psicologico[55] stipulato dalle parti. Nel senso che il suo rispetto nel tempo garantisce la soddisfazione del lavoratore e la durata del suo sentimento di affezione. Ciò è ovviamente vero, specularmente, anche per l'impresa-organizzazione e le sue aspettative.

Il formale contratto di lavoro è dunque un contratto largamente incompleto, che abbisogna di essere integrato con i contenuti fiduciari della relazione. Le criticità insite nel contratto psicologico sono paradossalmente rappre-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 35

sentate proprio dai suoi punti di forza: la parte non scritta del contratto, se da una parte è duratura in quanto duttile, declinabile con le esigenze di cambiamento del contesto nel tempo, dall'altra non è presidiata da norme giuridiche sanzionatorie. Il mancato presidio giuridico del contratto psicologico implica, in un rapporto caratterizzato da strutturale asimmetria tra le parti, che al datore di lavoro sia consegnato il potere di creare meccanismi di governance di tipo assolutamente discrezionale, cioè privi di controllo sociale.

Esistono diversi profili di responsabilità d'impresa rispetto al contratto psicologico. Un primo profilo, in fase di selezione del personale o di progressione di carriera, riguarda la comunicazione aziendale (di ritorno: il *feed-back*) delle aspettative e delle promesse così come registrate in fase di stipula dell'accordo; un secondo profilo di responsabilità concerne la verifica di coerenza (e il necessario adeguamento) delle regole e delle procedure di funzionamento interne con il contratto morale. Ciò significa che se il contratto psicologico stipulato contiene aspetti tipicamente di relazione,[56] l'impresa deve modulare coerentemente anche i propri meccanismi di gestione interna: garantendo criteri certi di progressione di carriera, equità di trattamento, progressione dal basso, formazione adeguata e di lungo termine, diversità di opzioni compensative, ecc.

Neppure il rispetto di tali (pur imprescindibili) criteri può bastare a garantire un clima aziendale sano e vivibile. Il contratto psicologico differisce dal contratto formale anche sotto il profilo della esclusività/specificità della pattuizione. Mentre il contratto giuridico è sostanzialmente un contratto per adesione (in quanto il suo contenuto è fisso e convenzionalmente predeterminato), il contratto psicologico si nutre delle peculiarità individuali, facendo leva sulle motivazioni (espresse in termini di aspettative) personali. Dato che le preferenze dei lavoratori sono eterogenee, non è possibile per le aziende fare generalizzazioni sulle attese, ma occorre elaborare meccanismi gestionali *ad hoc*,[57] in grado di personalizzare l'*incentive mix* in funzione della natura delle aspettative. Uno sforzo per allineare la capacità di risposta dell'organizzazione alla qualità delle esigenze personali sarebbe infatti indispensabile per garantire un elevato livello di soddisfazione nell'ambiente di lavoro.

Oggi si tende a concentrare le politiche di sviluppo e incentivazione sulle cosiddette figure apicali,[58] proponendo per tutte le altre risorse una gestione standardizzata, di massa; quasi siano uguali e ripetibili le *performance* dei diversi individui. Si osserva infatti che, distribuita la popolazione di riferimento su una curva normale che ha per assi la qualità della prestazione/potenziale e il numero delle risorse disponibili, la quasi totalità degli interventi si concentra sulle «code» della curva.[59]

In realtà il recupero alla partecipazione di basi più ampie di lavoratori garantirebbe molto più efficacemente il raggiungimento di quegli obiettivi economici che le aziende affidano, con intenti taumaturgici, al management. La chiave di volta per la gestione di tale criticità può essere anche la considerazione di formule diverse di articolazione del rapporto di lavoro. Il part-time, ad esempio, può rappresentare una forma di *compensation* adeguata per quei lavoratori sensibili a leve premiali in termini di tempo libero, anziché monetari.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 36

Quale che sia la leva più opportuna, se congruamente utilizzata dall'azienda essa ha un potente effetto di rafforzo sul contratto psicologico. Il «senso di appartenza all'organizzazione», infatti, si declina ulteriormente come debito di coerenza personale all'organizzazione e si traduce nella crescita del livello qualitativo globale delle relazioni. Insomma: le relazioni interpersonali più appaganti all'interno di un gruppo di lavoro coeso sono immediatamente e virtualmente riferite all'organizzazione. Al contrario, quelle di tipo esclusivamente formale, pur se espressione di una precisa filosofia aziendale, sono percepite come deficit interpersonali. Anche se si esauriscono a tale livello, esse tuttavia frammentano ulteriormente l'identità aziendale[60] e indeboliscono i vincoli del contratto psicologico.

Le strutture della partecipazione: il sindacato

Si è finora discusso di sviluppo della persona umana, all'interno delle strutture organizzative d'impresa, considerando per semplicità tale processo come bipolare. Da una parte ci sarebbe la persona, portatrice di aspettative di tipo esistenziale, e dall'altro il soggetto-impresa, esponente di interessi economico-produttivi. La tensione tra spinte centrifughe e centripete rappresentate dai due estremi troverebbe un momento di sintesi in luoghi di lavoro capaci di tradurre le motivazioni personali più autentiche in stimoli operativi.

Tale semplificazione, seppure utile dal punto di vista dell'approccio scientifico, non ci spiega come in realtà a tali sintesi feconde si possa giungere; né è in grado di illustrare le cause delle attuali patologie del rapporto di lavoro organizzato. È perciò utile, in conclusione di capitolo, introdurre quella che a nostro avviso è una variabile-chiave di ogni modello aziendale di successo: la partecipazione sindacale.

Anzitutto occorre dire che l'organizzazione sindacale è formazione sociale intermedia: tra lavoratore e impresa, certo; ma anche tra persona e società civile. La categoria socio-giuridica della rappresentanza collettiva (di interessi e valori) permette di riequilibrare lo scarto posizionale tra lavoratore e impresa, dando corpo ad azioni organizzate di partecipazione e/o controllo di gestione altrimenti impossibili. In teoria, si tratterebbe di consentire a un modello di successo (quello partecipativo) di replicarsi anche nei corpi sociali intermedi, in vista del comune interesse al benessere organizzativo.

In una concezione sistemica delle organizzazioni, l'espressione delle aspettative dei lavoratori attraverso l'associazione al sindacato (o la costituzione di un organismo di rappresentanza collettiva) dovrebbe essere favorita, in quanto capace di promuovere una più ampia integrazione tra obiettivi individuali e organizzativi. Eppure lo scarto che si registra, quando dalla teoria d'impresa si passa alle prassi della partecipazione collettiva, è tuttora enorme. Le relazioni sindacali sono un fenomeno congiunturale, più che strutturale. Si instaurano a date scadenze più spesso per gestire emergenze, che per costruire progetti di sviluppo organico.

Occorrerebbe rimodulare le relazioni sindacali come processo permanente e immanente all'azienda; come chiave interpretativa e fattore di soluzione di

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 37

altre dinamiche esistenziali d'impresa: come il clima organizzativo, che è l'interfaccia produttiva del clima di lavoro.

Il sindacato, soprattutto in Italia, fatica a legittimarsi in un ruolo diverso da quello (tradizionale) di puro controllo delle ricadute di gestione. Eppure è necessario per le stesse imprese che ciò avvenga.

È lungimirante la scelta di quelle imprese che, ad esempio in Germania, favoriscono la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori negli organismi di controllo o addirittura di gestione, innestando al proprio interno un doppio canale di rappresentanza sindacale: quello negoziale (in cui il sindacato opera come controparte, in rappresentanza di interessi di parte) e quello gestionale in senso lato (in cui esso diviene corresponsabile delle scelte strategiche d'impresa). La partecipazione crea di per sé valore: rafforza il contratto psicologico, proietta l'impresa come corpo sociale verso i suoi obiettivi naturali di crescita.

Il paradosso dell'attuale situazione di scacco è che talora il singolo, l'individuo riesce a legittimarsi alla partecipazione (intesa come *brain-storming* di soluzioni innovative d'impresa) più facilmente di quanto possa farlo in quanto membro di un corpo intermedio come il sindacato. Eppure quest'ultimo può fornire contributi di innovazione più ricchi e maturi, frutto di sintesi ragionate. Cos'è che impedisce alle imprese di aprirsi culturalmente alla partecipazione strategica dei sindacati? Sicuramente una certa tradizione d'impresa: chiusa al contesto sociale più ampio, non meno di quanto una certa concezione del sindacato appaia ancora avvinghiata al ruolo (esaustivo) di tutore di interessi rivendicativi.

Se la logica della partecipazione è anzitutto l'inclusione; e se tale ultimo valore è da solo in grado di giustificare, eticamente ed economicamente, l'impresa, non si comprende allora perché i cerchi concentrici dell'integrazione debbano fermarsi al livello basico della sola rappresentanza rivendicativa. Probabilmente il vero ostacolo alla riformulazione delle modalità della partecipazione collettiva è rappresentato dalle vecchie categorie giuridiche, tuttora vigenti: il potere di veto o di vincolo procedurale di cui dispone il sindacato è percepito dalle imprese come *limite* all'iniziativa economica, e perciò malamente tollerato. E, a sua volta (proprio perché mal tollerato dalle imprese) è percepito come indispensabile e ineludibile dalle organizzazioni sindacali.

In sintesi, ciascuno dei due potenziali protagonisti del cambiamento organizzativo si sottrae al suo potenziale ruolo partecipativo per limitarsi ad essere ciò che l'altro è disposto a riconoscere che sia. Il corto circuito comunicativo[61] che talora avviene nelle applicazioni della teoria dei giochi si riproduce, nel suo intimo paradosso, anche nell'ambito delle attuali relazioni sindacali. In mezzo ai due poli della comunicazione mancata ci sono le persone dei lavoratori, che riconoscono alla dimensione associativa la capacità e il dovere di rappresentare e soddisfare una gamma di bisogni (esistenziali) più ampia di quella regolata dalla relazione di lavoro.

Tale proiezione implicita di aspettative si spiega, oltre che come conferimento di mandato etico-giuridico a rappresentare, anche come vera e propria partecipazione democratica al processo di formazione dell'identità d'impresa.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 38

Ciò che è preciso interesse sindacale non corrisponde forse anche a uno speculare, concreto interesse dell'impresa?

In alcuni casi, fortunatamente non isolati, le aziende più illuminate effettivamente promuovono interventi di sviluppo personale. Ma neppure nella migliore delle ipotesi si è mai cercato, a oggi, di acquisire a tali processi gestionali un partner (quello sindacale) consapevolmente attivo e coinvolto. Ha prevalso la tentazione di farne un alleato strumentale, anziché un partner strategico: quella di chiedere consenso verso progetti già definiti, piuttosto che riconoscere spazi per la co-determinazione di scelte.

Una spiegazione di tale schizofrenia di comportamenti risiede nelle obsolete (ancorché attuali) politiche aziendali delle risorse umane. Esse sono tradizionalmente divise in: politiche *union e non-union.*[62] Tale distinzione, coerente con un modello organizzativo centrato sulla divisione tra lavori esecutivi e lavori di progettazione e controllo, dovrebbe essere finalmente superata in vista di una concezione più unitaria d'impresa. Da tale «peccato d'origine» scaturisce che, nelle imprese, *le persone che si occupano di relazioni sindacali normalmente non sono le stesse che si occupano anche di sviluppo organizzativo;* alle prime si richiede una preparazione quasi esclusivamente di tipo tecnico-giuridico, mentre alle seconde una di tipo prevalentemente psicologico-organizzativo.[63]

Le relazioni sindacali sono dunque oggi percepite come strumenti per approcciare e, possibilmente, disciplinare i comportamenti della «controparte». Ciò spiega l'utilizzo dello strumento normativo, in accezione difensiva, come esaustivo rispetto alle potenzialità negoziali. Dall'*excursus* di questo capitolo introduttivo si ricava, invece, che la vita sociale (di cui quella organizzativa è manifestazione) è un *continuum* di influenzamenti reciproci tra una molteplicità di attori (management, lavoratori, sindacati, soci d'impresa, consumatori, società civile); attori tutti ugualmente degni di ascolto. Tali contaminazioni culturali, anche se forti e coinvolgenti, rimangono tuttavia quasi sempre ai bordi delle norme e delle sanzioni giuridiche. Ciò spiega perché sia sempre più necessario legittimare prassi sindacali di scambio informale e livelli di negoziazione più ampi, estesi ad argomenti liberanti, come il clima aziendale. Prassi e livelli per i quali è necessario affrontare una «metànoia», una conversione non tanto di tecniche e i strumenti, ma soprattutto culturale.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 39

Indicatori di salute organizzativa*

Indicatori negativi

1. **Risentimento verso l'organizzazione**
   Provare rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa.
2. **Aggressività inabituale e nervosismo**
   Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità.
3. **Sentimento di inutilità**
   La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzata.
4. **Sentimento di irrilevanza**
   La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
5. **Sentimento di disconoscimento.**
   La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro.
6. **Insofferenza nell'andare al lavoro**
   Esistenza di una difficoltà quotidiana nel recarsi al lavoro.
7. **Disinteresse per il lavoro**
   Scarsa motivazione, che può o meno esprimersi anche attraverso comportamenti di scarso rispetto di regole e procedure e nella qualità del lavoro.
8. **Desiderio di cambiare lavoro**
   Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti.
9. **Pettegolezzo**
   Quando il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi è considerato come un indicatore di malessere, fino a diventare quasi un sostituto dell'attività lavorativa.
10. **Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa**
    Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, la persona non partecipa emotivamente ad esse. Sensazione di lavorare meccanicamente.
11. **Lentezza nella prestazione**
    I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno.
12. **Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.**
    I soggetti organizzativi e/o clienti non hanno chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio.
13. **Venir meno della propositività a livello cognitivo**
    È assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 40

Indicatori di salute organizzativa (*segue*)

Indicatori positivi

1. **Soddisfazione per l'organizzazione**
   Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore.
2. **Voglia di impegnarsi per l'organizzazione**
   Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto.
3. **Sensazione di far parte di un team**
   Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo.
4. **Voglia di andare al lavoro**
   Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro.
5. **Sensazione di autorealizzazione.**
   Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali.
6. **Convinzione di poter cambiare le condizioni negative attuali**
   Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti.
7. **Rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata**
   Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
8. **Relazioni interpersonali positive**
   Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro.
9. **Valori organizzativi condivisi**
   Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione.
10. **Credibilità del management**
    Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza.
11. **Stima del management.**
    Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza.
12. **Percezione di successo dell'organizzazione.**
    Rappresentazione della propria organizzazione come apprezzata all'esterno.

[*] Scheda tratta da: *Salute Organizzativa*, di Avallone e Paplomatas, 2005. Su gentile concessione degli Autori.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 41

Note

[1] In una prospettiva meccanicistica, basata su ingranaggi di causa-effetto e su leve comportamentali date: rappresentate da regole e sanzioni, positive o negative.

[2] Assumendo la metafora di Feuerbach per cui, in prospettiva antropocentrica, Dio è la promanazione dell'uomo e delle sue aspettative e idealità, potremmo per analogia affermare che la formazione-organismo sociale è null'altro che la proiezione collettiva dell'identità individuale della persona.

[3] Non può cioè, per dirla con Fichte, divenire in ipotesi altro-da-sé: la propria speculare negazione, il proprio opposto (pur derivato, per negazione, dal modello originario).

[4] Il profitto è dunque un mezzo. Cioè uno strumento che permette all'impresa di realizzare se stessa, come è riconosciuto ormai da molti economisti. Ma la finalità cui tende tale prospettiva organicistica è pur sempre la valorizzazione e l'accrescimento del valore della persona umana, e non il suo annichilimento in una dimensione aziendale ultronea ed alienante.

[5] La remunerazione del contributo del lavoratore, in particolare, non può ridursi agli aspetti retributivi (o normativamente relativi al reddito), ma deve rispondere in qualche misura alle aspettative esistenziali che la persona è in grado di percepire e rappresentare. Una remunerazione, per essere equilibrata, deve dunque sviluppare la consapevolezza dei meccanismi che legano tra di loro lavoro, libertà, vita e salute.

[6] Come la disaffezione, la perdita di motivazione e di identificazione individuale nel collettivo, la dispersione delle idee e la fuga di persone, ecc.

[7] Crescita della conflittualità individuale e collettiva, crisi di comunicazione organizzativa, perdita di efficienza interna di competitività esterna, dispersione di valore economico, ecc.

[8] Che affondano le proprie radici nella teoria e prassi del fordismo e del toyotismo.

[9] Non appaia eccessivo il numero di questioni sollevate e l'enfasi con cui, in un volume tecnico-giuridico, si allarga l'indagine ad aspetti di tipo psico-sociologico; insieme al filosofo Galimberti, possiamo infatti affermare che «spesso la comprensione di una domanda è più importante e decisiva delle sue possibili risposte».

[10] Inteso, agli antipodi rappresentati dalle due culture tradizionali prevalenti (l'una di matrice biblico-veterotestamentaria e l'altra di matrice filosofico-politica nella sua declinazione tedesca, tipicamente weberiana), rispettivamente come «condanna» e/o necessità materiale per la sussistenza o, al contrario, come condizione ineludibile e sufficiente di realizzazione del sé e della felicità individuale.

[11] Un sondaggio condotto da Naturalia dimostra quanto l'ideale del lavoro risulti assorbente rispetto ad altre idealità, al punto da provocare una totale identificazione dell'individuo con il proprio lavoro. Dal sondaggio su un campione significativo è emerso che dedica quasi tutto il proprio tempo al lavoro il 36% del campione; perde motivazione e interesse al di fuori del lavoro il 41%; è scontento di andare in pensione il 14% degli intervistati.

[12] La *volontarietà* delle scelte indica che, oltre ai comportamenti prescritti dalle norme contrattuali e dai regolamenti aziendali (orario di lavoro, mansionario, norme disciplinari, ecc.), si decide di assumere stili di vita personali e modalità di comportamento funzionalizzate esclusivamente al lavoro e alle sue intrinseche esigenze. In tal modo, ogni dialettica tra esigenze contrapposte (lavoro e famiglia, lavoro e vita sociale, ecc.) si risolve nella prevalenza, assoluta ed assorbente, della sfera lavorativa sulle altre. *Volontarietà* non è sinonimo di *libertà* di opzioni; come si vedrà nel prosieguo del paragrafo, essa si risolve nell'*intenzionalità* della scelta, non scevra dai pesanti condizionamenti culturali del contesto aziendale.

[13] In accezione squisitamente filosofica, la *libertà personale* può essere enfaticamente definita come autodeterminazione dei fini; ossia come atto con cui un soggetto pone se stesso (di fronte al mondo) e dispone di se stesso secondo i fini esistenziali *autonomamente* assunti. La negazione della libertà personale consiste nell'assoggettamento permanente (coartato o volontario) a una

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 42

fonte *eteronoma* di regolamento. Nel mondo del lavoro, al di fuori delle situazioni di schiavitù (in cui il soggetto è materialmente costretto, assoggettato al giogo delle regole della produzione), il sacrificio della libertà personale è sempre volontario; nondimeno, esso ha vincoli di tipo psicosociale parimenti stringenti, che condizionano le seguenti sfere.

a. Le iniziative personali. A fronte della varietà di interessi che naturalmente caratterizzano la persona umana, si osserva nel lavoratore deprivato della libertà personale un'attenzione tendenzialmente monocorde ad aspetti e iniziative che riguardano il lavoro: non esiste per lui alcuna possibilità di esistenza e di identità al di fuori della realtà lavorativa.

b. La *salute come ben-essere.* Il corpo umano ha regole ed esigenze sue proprie, la cui conoscenza e rispetto garantiscono l'armonioso sviluppo della persona e la stessa sopravvivenza a lungo termine dell'identità individuale nel contesto di lavoro. Tali esigenze non si possono ovviamente ridurre al mero nutrimento ed al riposo fisico. Karl Marx individuava nel salario di sussistenza (fatto di tempo e denaro minimi) il mezzo necessario e sufficiente a garantire la replicazione nel breve termine della forza lavoro. Se tale modello è, *mutatis mutandis*, volontariamente assunto, il corpo è costretto ad assecondare le ossessioni della mente. Esso dapprima invia segnali deboli, normalmente non percepiti dal lavoratore. Quando i danni psico-biologici derivanti da tale forma di alienazione lavorativa diventano palesi, è spesso ormai tardi per intervenire.

c. La *dignità personale.* Quando la persona rinunzia a essere per se stessa fonte di valori, principi e norme, per assumere invece regole eteronome di comportamento, essa giunge alla più paradossale alienazione da sé: il criterio che presiede alla scelta di fare o non fare alcunché diviene il compiacere altri (il datore di lavoro, il capo diretto, la clientela, ecc.). Ogni singola azione non ha significato in sé e per sé, ma in quanto riconosciuta come oggetto di valore (o disvalore) all'esterno, a opera di altri. Cade il principio di coerenza, inteso come postulato di intima necessità di legame tra atti; si insinua un rischio di relativismo etico che disorienta la persona e mina, sotto il peso di comportamenti opportunistici, le basi stesse dell'aggregazione sociale del lavoro.

d. Le *capacità individuali.* L'uomo è, insieme, essere sociale ed eclettico. La sua intelligenza, sviluppatasi mediante l'adattamento ai diversi contesti, può essere definita come capacità di creare soluzioni inedite a problemi inediti. Essa risulta dunque favorita dalla molteplicità di sollecitazioni provenienti dal mondo esterno e, al contrario, mortificata dalle eccessive costrizioni del contesto organizzativo. Le capacità individuali si esprimono nell'abilità di trasferire nozioni e soluzioni da un contesto a un altro. Una persona che vive la sola dimensione del lavoro, e le sue regole spesso stringenti (si pensi ad esempio agli obiettivi di vendita, ai budget cui sono collegate incentivazioni economiche) rischia di smarrire un'ampia gamma di sollecitazioni intellettuali: quelle provenienti dalla parte «alta» e da quella «bassa» del suo spettro di esperienze. La comprensione di tale concetto è abbastanza intuitiva: basti pensare a quante preziose intuizioni e concrete soluzioni a problemi concernenti una sfera di azione (ad esempio quella familiare o quella lavorativa) sono elaborate vivendo in pienezza un'altra sfera di azione. La de-contestualizzazione delle esperienze favorisce dunque la creatività. Allo stesso modo, anche la discrezionalità, intesa come possibilità di auto-determinazione dei mezzi, favorisce le capacità individuali. Nei contesti organizzati (aziendali) dove l'iniziativa individuale è pesantemente condizionata da regole di lavoro pervasive, le capacità individuali divengono a loro volta oggetto di un *franchising* intellettuale. Così si perde valore aggiunto: si smarrisce la creatività personale.

[14] Quando si parla di «obiettivi aziendali» come di obiettivi superiori e ultronei alla persona (riferibili cioè a un ideale soggetto-impresa, pienamente svincolato dal rispetto di regole misurabili col metro dell'etica umana), si è ormai giunti al triste epilogo di questo circolare moto di alienazione: il lavoro parte dalla persona, come espressione della sua umanità, per isterilirsi in una mera ipostasi concettuale (l'impresa, a cui il lavoratore sacrifica le stessa espressione di sé); e infine ritorna alla persona, ormai divenuta totalmente e inutilmente «altro da sé».

[15] Essi operano, in realtà, piuttosto come virus psicoculturali (inconsciamente autoreplicanti) che come tentativi consapevoli di emulazione. Nell'uomo, che è animale naturalmente mimetico (cioè predisposto all'imitazione), opera un *meme*, ossia un'unità di replicazione culturale (secondo l'accezione di Richard Dawkins) in grado di modificarne l'assetto cognitivo e, quindi, il comportamento.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 43

[16] Intesa non tanto (o non soltanto) in senso puramente biologico, ma nella sua accezione più nobile ed ampia: come espressione consapevole, libera e multiforme di significato autonomo. Tale approccio, di tipo esistenziale, marca bene l'incolmabile distanza tra le prestazioni sinallagmatiche che il contratto di lavoro rischia di esprimere. La vita (strutturalmente, prima che eticamente) non può infatti essere oggetto di contratto; essa ne è, semmai, il presupposto necessario e la motivazione che spinge le persone alla stipula di un contratto di lavoro.

[17] Tale approccio ideologico, teorizzato ed attuato storicamente dalla società calvinista, trova un ulteriore filone d'indagine nel pensiero marxista, per cui le strutture del reale sono strutture economiche: quelle culturali, sociali, spirituali sono sovra-strutture condizionate totalmente dalle prime. L'uomo è il suo lavoro, nel senso che il lavoro nella sua dimensione oggettivata, organizzata, esterna, *crea* l'uomo e non viceversa.

[18] Sul prototipo del modello di «self-made-man» americano.

[19] Le tecniche di *mobbing* possono essere ormai tristemente considerate vere e proprie prassi scientifiche: alle quali, cioè, si connettono effetti intenzionali e prevedibili.

[20] Che, se consapevole del rischio rappresentato dall'evento, cercherà con ogni mezzo di ostacolarne l'avverarsi.

[21] Che, nella sua forma più enfatica, è sintetizzata nell'assunto: *Mors tua, vita mea.* Anche in matematica il teorema di incompletezza di Gödel e il sistema frattale, e in fisica la teoria del caos supportano la teoria aziendale di non-linearità dei processi.

[22] Tale eccesso di discrezionalità, negato in via di principio, è tuttavia largamente diffuso nelle prassi aziendali. Esempio di tale contraddizione è il sistema di valutazione delle prestazioni nel settore del credito: dichiaratamente di tipo oggettivo, di fatto esso risponde solo ad esigenze contrattuali, in quanto la remunerazione meritocratica (avanzamenti professionali e retributivi) è non solo totalmente slegata dalle risultanze della cosiddetta scheda di valutazione, ma di fatto conseguenza insindacabile di scelte gestionali totalmente discrezionali.

[23] Solo l'accettazione razionale di tale regola di complessità preserva l'equilibrio individuale rispetto all'aspettativa del merito. Mentre il soggetto egotico ritiene che i risultati attesi dipendano solo da sé (alimentando un clima di diffidenza e sfiducia deleterio sia per le relazioni interpersonali sia per la salubrità dell'ambiente di lavoro), il soggetto empatico-opportunista affida completamente alle relazioni interpersonali lo scopo di ottenere i risultati individuali auspicati (si pensi alla prassi della raccomandazione); infine chi è persuaso che sia il caos, il caso a determinare i destini professionali, smarrendo qualsiasi sano interesse, motivazione e entusiasmo personale, è più di ogni altro candidato a patologie di tipo depressivo.

[24] Per salute professionale della persona si può intendere lo specifico stato di equilibrio tra vita professionale e interessi esistenziali. Essa si rileva empiricamente dal livello di serenità e di benessere che la persona è in grado di esprimere in ogni contesto, senza lasciarsi da questo condizionare psicologicamente. Tale salute professionale nasce dalla coerenza tra la visione del mondo del lavoro (elaborata autonomamente dall'individuo) e la realtà del lavoro nella sua concreta fenomenologia. La verifica di coerenza tra l'una e l'altra scaturisce, il più delle volte, dalla capacità critica del singolo, che non si lascia asservire alle regole della giungla, ma valuta in autonomia e libertà i comportamenti da assumere di volta in volta.

[25] Il concetto filosofico di *serendipity* si riassume nella capacità di scoprire, sfruttando la casualità, ciò che nessuno immagina. È, insomma, la capacità di cercare una cosa e di trovarne un'altra.

[26] Assunti nelle altre formazioni sociali di cui il soggetto è (o è stato) parte: scuola, famiglia, associazioni, movimenti culturali, ecc.

[27] Si pensi all'ipotesi, così drammaticamente vicina al «dilemma del prigioniero», di un lavoratore del comparto finanziario di un istituto di credito: chiamato, da un lato, a massimizzare le vendite fino al raggiungimento («ad ogni costo») dei budget commerciali e a rispettare, dall'altro, i codici di comportamento (ad esempio i modelli ex lege 231 per la prevenzione dei reati organizzativi) posti dall'impresa stessa come ulteriore vincolo di modalità operativa. La scelta di privilegiare un obiettivo su un altro comporta quasi sempre un giudizio (o un rischio) di ripro-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 44

vazione sociale per il lavoratore-prigioniero. Il clima aziendale, in ipotesi come queste, risulta dunque assolutamente minato da conflittualità interne (motivazionali) ed esterne (competizione esasperata) che distruggono valore.

[28] Primo segnale di danno alla salute psico-fisica del lavoratore. Prima ancora del danno biologico, dunque, esiste un danno di tipo relazionale (ascrivibile forse alla sfera dei danni esistenziali), che non deve essere semplicisticamente trattato come rischio-salute.

[29] Secondo una tesi, il principio d'insoddisfazione è il fondamento del benessere consumistico: mediante la creazione organizzata d'insoddisfazione, esso rimanda all'obiettivo, insoddisfatto e impossibile da soddisfare, di una vita diversa. Rimanda cioè sempre al futuro un equilibrio psicofisico e una serenità concretamente sacrificati nel presente (nell'*hic et nunc* del luogo di lavoro).

[30] Inteso come conflitto permanente tra l'lo interiore (alterato), ossessionato dall'obiettivo... di soddisfare tutti gli obiettivi, ancorché contraddittori, e l'Io (ancora sano, capace di auscultare i segnali del corpo) che riconosce il proprio limite e accetta la sconfitta.

[31] Lo *stress* è una tensione soggettiva di tipo negativo, normalmente legata alla percezione della propria inadeguatezza rispetto a obiettivi tenuti per irraggiungibili, irrealistici o contraddittori. In sintesi, lo stress è vissuto come una minaccia all'identità personale. Dal punto di vista chimico, esso opera mediante l'effetto depressivo del cortisone sul sistema immunitario. L'*eustress* è invece una componente positiva dell'azione umana, in quanto reazione soggettiva di stimolo ed eccitazione rispetto a obiettivi percepiti come raggiungibili, realistici e coerenti. In sintesi, l'eustress è vissuto come una sfida potenzialmente già vinta, in grado di rafforzare l'identità personale. Dal punto di vista chimico, esso opera mediante il rilascio di adrenalina e noradrenalina. In quanto fenomeni legati entrambi a percezioni soggettive, ogni forma di stress può essere consapevolmente trasmutata e gestita come eustress.

[32] Spesso è proprio il corpo, nella sua fisicità, a richiamarci al rispetto dell'obiettivo prioritario: la salvaguardia del bene assoluto dell'essere-persona, contro ogni forma di condizionamento strumentale. I segnali del corpo, specialmente quelli cosiddetti muti, rappresentano una sorta di semaforo delle sensazioni, da rispettare con grande attenzione.

[33] Quale può essere, nell'esempio delle vendite commerciali già fatto nel par. precedente, l'obiettivo di fatturato.

[34] Sempre nell'esempio citato, è obiettivo antagonista il cosiddetto margine operativo.

[35] I danni alla salute psico-fisica derivano precisamente dalla presenza e dalla frequente ripetizione nel tempo di dilemmi paradossali, insiti negli obiettivi professionali perseguiti. La violazione delle regole di cui sopra produce infatti stress, che ha ripercussioni tipiche sul sistema immunitario (indebolimento delle difese, con conseguenti maggiore permeabilità ad agenti patogeni), sull'apparato gastrointestinale (reflusso gastro-esofageo, ulcerazioni, sindromi erosive della mucosa) sulla corteccia surrenale (iperattività, con rilascio di ormoni corticoidi che riducono alcune funzioni del timo, dei nodi linfatici e della pelle).

[36] *Compliance* è la funzione di verifica di conformità delle attività aziendali alle disposizioni di legge, ai regolamenti, alle procedure ed ai codici di condotta. È finalizzata alla prevenzione dinamica del rischio di violazioni normative con ricadute reputazionali: non si limita, cioè, a stigmatizzare e sanzionare i disallineamenti rispetto alle norme, ma propone altresì soluzioni tese a ricondurre le anomalie riscontrate a coerenza di sistema.

[37] Le cosiddette strategie miste si esprimono in diversi comportamenti la cui sequenza non è predefinibile, in quanto dipende non solo da fattori razionali (pianificabili), ma anche emozionali e/o congiunturali.

[38] La paralisi decisionale può assumere la diversa fenomenologia di: catatonia stuporosa (ipoattività mentale) catatatonia agitata (iperattività trasferita in ambiti non decisionali), ebefrenia (esecuzione acritica di ogni attività richiesta), paranoia (inattività da senso pervasivo di persecuzione ai propri danni).

[39] Nozione mutuata dall'art. 2555 cc.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 45

[40] I tecnici del mobbing, semplicemente riducendo o addirittura interrompendo il flusso bidirezionale d'informazioni con alcuni collaboratori riescono a indurre questi ad abbandonare la partecipazione e poi, «spintaneamente», l'azienda. Anche i tecnici della motivazione conoscono i meccanismi psico-biologici attivati dalla partecipazione. Essi progettano meccanismi di coinvolgimento basati esclusivamente sul sistema premiale (premi di produzione, bonus legati a obiettivi, stock options) omettendo di considerare che la partecipazione si attiva, più naturalmente ed efficacemente, lasciando alle persone la libera ricerca della felicità nella vita di relazione.

[41] Risparmio secco di costi e massimizzazione di valore nella scala costi-benefici.

[42] Si pensi, tanto per fare un esempio attualissimo, ai corsi di formazione aziendale «a distanza», che stanno progressivamente soppiantando la formazione classica, nella quale anche il semplice contatto visivo tra formatore e aula è in grado di stabilire empatia e circolazione di valori ed emozioni.

[43] L'analisi comportamentale era compiuta negli anni Ottanta su casi simulati mediante la teoria dei giochi. L'«ultimatum game» consiste nell'assegnazione a un giocatore (*proposer*) di una somma di denaro. Egli deve decidere quanta parte della somma trattenere per sé e quanta offrirne a un altro giocatore (*responder*) perché questi accetti la proposta. La somma viene assegnata ai giocatori solo in caso di accettazione. Se, nell'esperimento condotto, i giocatori fossero stati mossi dall'interesse alla massimizzazione del proprio guadagno, il proposer avrebbe dovuto offrire una somma di poco superiore a zero, e il responder avrebbe dovuto accettare: entrambi i comportamenti individuali avrebbero infatti rappresentato una scelta razionale di massimizzazione dell'interesse personale. Contrariamente alle attese, invece, il proposer offriva mediamente il 30% della somma a sua disposizione, e il responder in un caso su due non era disposto ad accettare offerte inferiori al 25% della somma.

[44] Un modello motivazionale complesso, basato sulla reciprocità/proporzionalità, è teorizzato da Matthew Rabin nel 1993. Altri successivi, basati sulle preferenze sociali, ipotizzano che le motivazioni umane siano dettate da avversione all'iniquità o dall'esigenza di guadagno sociale.

[45] Può essere utile definire la motivazione intrinseca. Essa è espressione del nucleo qualificante della personalità; può essere intesa come capacità (endogena) di autodeterminazione dei fini e di auto-motivazione al raggiungimento degli stessi. La motivazione intrinseca si nutre del quadro valoriale liberamente assunto dalla persona; essa ultima non attinge dalla sfera esterna stimoli, ma solo occasioni di sfida: per trasformare la propria porzione di mondo a immagine di sé.

[46] La perdita di autostima, la percezione di un ridotto controllo delle proprie azioni e la riduzione del livello di autodeterminazione dei fini sono fenomeni ricondotti in psicologia all'Hidden Cost of Reward.

[47] La Motivation Crowding Theory (Frey, 1997) analizza le condizioni che determinano il segno (positivo o neutro) degli effetti degli incentivi esogeni sulle motivazioni intrinseche.

[48] Secondo la nozione fornita dall'Autrice, infatti, «i beni che si presentano negli scambi dove ognuno può offrire in maniera autonoma non sono relazionali».

[49] «Encounter»: secondo la spiegazione di B. Gui, 2002.

[50] Mutuando una chiave argomentativa di stampo marxiano.

[51] Si pensi per esempio a tutti i rapporti di lavoro caratterizzati dal vincolo fiduciario (*intuitus personae*); oppure ai rapporti diretti tra imprenditore individuale e cliente, nei quali la preferenza è funzione della qualità del servizio offerto, cioè funzione della qualità della relazione.

[52] Cfr. Bruno Forte, *L'uno per l'altro. Per un'etica della trascendenza*: «Riconoscendo nel riconoscimento d'altri il primo inizio dell'agire etico, e cogliendo nel movimento di uscita dal chiuso mondo dell'io l'effettivo porsi in atto di un comportamento morale, è facile costatare la verità di questo terzo gradino: o il movimento destinale all'altro è gratuito e senza condizioni, da null'altro motivato che dall'esigenza e dall'indigenza dell'altro, o non è auto-trascendenza, ma riflesso, proiezione di sé fuori di sé in vista dell'egoistico ritorno a sé. In questo carattere gratuito e potenzialmente infinito della trascendenza etica si coglie come l'anima più profonda di essa sia l'amore, il dare senza calcolo e senza misura per la sola forza irradiante del dono. L'etica della trascendenza come etica dell'essere l'uno per l'altro è null'altro che l'etica dell'amore responsabile,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 46

la morale della carità vissuta con consapevolezza e libertà senza i *se* del calcolo e senza i *ma* delle garanzie di un ritorno».

[53] L'esperienza storica del corporativismo, in Italia, è indissolubilmente legata alla parentesi del fascismo. Il clima antilibertario che anima l'opzione corporativa è dissimulato dal tentativo (dichiarato) di funzionalizzare rigidamente il contributo dei singoli lavoratori all'«interesse superiore della produzione nazionale». In tale contesto di pretesa efficienza, ogni ragione di divergenza o conflitto è risolta in nuce, all'interno dell'ordine corporativo. Negato il pluralismo ideologico, viene meno anche quello istituzionale: si sciolgono, tra l'altro, le organizzazioni sindacali. Tali ragioni storiche fondano un giudizio di prudenza verso tutti i modelli non endogeni e spontanei di riconoscimento dell'identità collettiva.
Unico esempio di artificio tecnico mosso da logiche unanimemente condivise è quello che porta, nell'universo del diritto, alla creazione della «persona giuridica»: intesa come centro di imputazione soggettiva di situazioni giuridiche attive e passive, essa presuppone altresì il riconoscimento dell'ente come capace di autonoma espressione di volontà; e ciò mediante una fictio, che riconnette direttamente all'ente giuridico le decisioni assunte (secondo le regole) dai suoi organi interni.

[54] Sciolla, 1994. Tale nozione si può anche sintetizzare come «autocoscienza» o «riflessività» dell'individuo.

[55] Esso è definibile come il complesso delle aspettative (esplicite e implicite, ma comunque non formalizzate) che le parti si scambiano nella fase genetica del rapporto e verificano nella sua fase funzionale.

[56] Se cioè esso si struttura come contratto di lungo periodo, caratterizzato da elevata esigenza di immedesimazione e di coinvolgimento personale.

[57] Tale sistema organizzativo-premiale, funzione delle aspettative individuali, è basato su un meccanismo di gestione delle risorse «una per una», secondo la formulazione di P.F. Drucker. Ma riportiamo, a tal proposito, un brano dell'Autore (da *Il management della società prossima ventura*, Etas, 2003): «Era il sistema che rendeva competitiva la forza lavoro tradizionale, sia che fosse la one best way di Taylor, o la catena di montaggio di Ford o il total quality management di Deming. [...] Al contrario nell'organizzazione basata sulla conoscenza è la produttività del singolo lavoratore che si trasmette al sistema. Dunque nella forza lavoro tradizionale il lavoratore è al servizio del sistema; in quella basata sulla conoscenza il sistema deve essere al servizio del lavoratore.»

[58] Cioè sul ristretto numero di persone il cui ruolo gerarchico-funzionale è ritenuto strategico per i fini aziendali. Ciò per ovvi motivi di budget e di disponibilità di tempo aziendale.

[59] Il problema vero è ri-orientare la scelta strategica mediante lo spostamento in avanti dell'asse mediano della curva normale. La produttività media è infatti influenzata dall'operato della maggioranza della popolazione più che da chi si trova nelle code. Inoltre è difficile e controproducente cercare di ottenere di più da chi è già di motivato, così come è difficile smuovere persone strutturalmente poco portate al lavoro organizzato.

[60] In un'azienda dove la comunicazione empatica è carente o deteriorata, vige l'equazione non scritta: carenza di relazioni = assenza di identità collettiva.

[61] Legato all'uso di tecniche relazionali di tipo «up-down».

[62] Rispettivamente: relazioni industriali gestite con il sindacato e relazioni, al contrario, non gestite con il sindacato ma in perfetta autonomia strategica.

[63] Da tale logica dei «compartimenti stagni» deriva una grande dispersione di potenzialità. Ma soprattutto, deriva una tara culturale (comune sia alla delegazione d'impresa, sia, conseguentemente, alla delegazione sindacale) consistente in una propensione al «pensiero vincolo», piuttosto che al «pensiero opportunità».

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 47

2.
Clima e modelli organizzativi

Redditività, vivibilità aziendale ed eticità: una sintesi possibile

La maggiore attenzione è stata dedicata, nel primo capitolo, all'anamnesi dei luoghi di lavoro e delle loro attuali criticità. In una prospettiva ancora pre-giuridica, si è cercato di comprendere anzitutto come funziona la macchina organizzativa d'impresa e come essa si rifletta sul clima aziendale in termini di vivibilità delle relazioni. Riterrei tuttavia incompleta la disamina delle possibilità di prevenzione dei disturbi relazionali di gruppo se non accennassi allo studio di nuovi modelli organizzativi d'impresa. Ritornando alle premesse del presente lavoro, ho ivi affermato che nessuna soluzione al problema delle conflittualità sui luoghi di lavoro può risultare efficace se prescinde dall'analisi delle cause strutturali del fenomeno.

Tali cause, se da una parte risiedono nella mancanza di sufficiente dialogo tra le parti (inteso come conoscenza dei reciproci bisogni e condivisione di obiettivi), dall'altra risultano amplificate dagli attuali modelli organizzativi, riconducibili (ad esempio nel settore più nevralgico della crisi in atto: il credito) alla struttura della cosiddetta rete di vendita.

La ferrea logica delle economie di scala ha ispirato le scelte di imprese che, per agire sulle voci di costo dei propri bilanci, hanno nell'ultimo decennio accentrato servizi di direzione e centri decisionali. Le periferie dell'organizzazione sono divenute progressivamente semplici reti distributive, prive di possibilità di elaborare autonomamente risposte ai bisogni del territorio. Nel contempo, anche i rapporti di lavoro hanno risentito della mancanza di circolarità delle informazioni e dell'oggettiva difficoltà di scambi comunicativi «a due vie» tra lavoratori e aziende. Anche gli stessi processi di riallocazione delle risorse umane scontano tale disagio comunicativo; ne deriva intensificazione della conflittualità individuale e collettiva e perdita di efficacia e competitività per le stesse imprese.

In tale contesto occorre chiedersi se e in quale misura l'adozione di nuovi moduli organizzativi, eticamente ispirati, può contribuire a disinnescare la «bomba a orologeria» della disaffezione dai luoghi di lavoro. Ciò evidentemente in una prospettiva non solo antropocentrica, ma anche di schietta competitività economica. L'uso del dialogo (come strumento di partecipazione e di con-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 48

taminazione culturale) tra esigenze sindacali e d'impresa contribuisce infatti a deflazionare la conflittualità delle relazioni sindacali e a restituire il momento contrattuale al suo ruolo naturale: di strumento residuale di regolazione delle relazioni di lavoro, in un clima di restituita fiducia tra le parti.

Sul termine *eticità* va preliminarmente sgombrato il campo da equivoci lessicali, soprattutto di matrice hegeliana. È ben lontana dalla proposta culturale qui avanzata ogni accezione del termine che esuli dalla categoria dell'economico.[1] Ogni relazione umana, ogni scelta d'impresa per poter essere strategica[2] deve necessariamente «misurarsi» con le leve dell'agire economico; deve, cioè, essere capace di produrre nuova ricchezza. La ritrosia culturale del mondo dell'impresa[3] verso le pretese moraleggianti avanzate dalla società civile riporta all'equivoco terminologico di cui sopra: al di là delle pur apprezzabili iniziative espresse a vari livelli,[4] l'universo bancario considera ancora, in larga parte, eticità e trasparenza come pure voci di costo, cioè come improduttive.

Se invece richiamiamo la matrice etimologica di «eticità»,[5] *squarciamo il velo del tempio*, cogliendone implicazioni di impressionante valenza economica e reazionale.

Soccorrono, in tal senso, anche i capisaldi del marketing e della gestione d'impresa. Un'impresa economica raggiunge i suoi obiettivi (= ha successo) se e in quanto sa cogliere i bisogni dei propri clienti: quelli insoddisfatti o latenti, soprattutto. I bisogni, poi, non sono mai bisogni generici; essi sono, piuttosto, bisogni specifici, diversificati, concreti. Anche i lavoratori dell'azienda sono «clienti» dell'azienda: clienti interni.[6] Il luogo di lavoro è la chiave ermeneutica, la cassa di risonanza e l'officina di realizzazione dei bisogni: anche, come si è detto, di quelli interni. L'«ethos»,[7] poi, esige a sua volta di ispirare le »regole del gioco» d'impresa: esso avanza l'istanza di informare di sé regole e comportamenti, in modo da trasformare l'impresa stessa in cellula vitale, meccanismo di ricezione di istanze e di elaborazione di proposte del luogo di lavoro per il territorio di cui è parte.

L'etica d'impresa, in buona sostanza, esige e implica condivisione con il mondo dei legittimi portatori d'interessi (*stakeholders*) degli obiettivi di fondo e del sistema di relazioni.

Quando si avanzano pretese etiche, in sintesi si intendono *due categorie di istanze*: la prima afferisce a un quadro più generale di regole e valori intrinseci alla società civile (regole di correttezza, di trasparenza, di rispetto delle persone, ecc.); la seconda invece, attiene alla coerenza d'impresa con le esigenze particolari dei contesti su cui essa va a impattare. L'impresa, anche se ha dimensioni nazionali o sopranazionali, deve, per raggiungere il successo, saper cogliere tali esigenze interne ed esterne e farsene interprete (*ermeneutica del territorio*).

Cogliere e rispettare le specificità personali e quelle sociali della locale comunità del lavoro significa, coerentemente, assumere le stesse come categoria dell'agire economico. Tale assunto postula l'introduzione di un concetto, del tutto originale, di *etica del territorio e dei luoghi di lavoro*. Attenzione ai bisogni specifici di servizi e prodotti e alle esigenze locali di lavoro e del lavoro; rispetto dei tempi e delle modalità comunicative del territorio, così come delle peculiarità culturali e linguistiche; tutela dell'ambiente e salvaguardia delle esigen-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 49

ze dei nuclei familiari dei dipendenti (rapporto tra vita lavorativa e vita privata): sono solo alcune delle aree di attenzione di imprese che intendano perseguire nel tempo obiettivi di eccellenza.[8]

Nessuna impresa che tentasse di creare artificiosamente bisogni, calando dall'alto prodotti preconfezionati, potrebbe sottrarsi allo spietato giudizio del mercato: ne sarebbe, prima o poi, «buttata fuori». Così come nessuna impresa che tentasse di imporre scelte gestionali non condivise dagli *stakeholders* con cui interagisce (tra cui in primo luogo i lavoratori), lasciando deluse le loro legittime aspettative, avrebbe garanzia di successo nel tempo.

Il modello dell'azienda-rete e il suo declino

L'esperienza dell'ultimo decennio ha dimostrato il sostanziale fallimento del modello di azienda-rete, ispirato alla filosofia dell'impresa divisionalizzata; della quale, anzi, essa è espressione tipica, non solo nel mondo del credito e della finanza.

Richiamiamo brevemente le caratteristiche della *struttura divisionale*.

La divisionalizzazione è fondata sulla stabilizzazione degli output (risultati), ottenuta mediante il controllo operato dalla cosiddetta *linea intermedia*: la gerarchia di manager che fa da cerniera tra vertice strategico e nuclei operativi. L'azienda è dunque strutturata in *divisioni*, spinte ciascuna verso l'accentramento dei poteri e delle responsabilità, da un lato, e verso la divisione del lavoro e una forte specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni, dall'altro. In questo senso, la divisionalizzazione ingloba e fa proprie molte delle caratteristiche del modello di burocrazia meccanica.

La struttura della banca-rete è dunque caratterizzata dalla divisione in settori di mercato.[9] Tale opzione fondamentale, adottata ai livelli superiori della linea intermedia, si accompagna a un *decentramento verticale* di funzioni. Che si ferma, però (e questo è il suo limite intrinseco) ai vertici della stessa linea intermedia: la gerarchia dei manager. Nell'attuale modello di impresa-banca prevale infatti l'esigenza di quantificare, pianificare e controllare dall'alto gli obiettivi delle divisioni. Curiosamente, a tale filosofia di management interessa più la misurabilità degli *output* (risultati) che la loro efficacia; più la rilevazione asettica e avalutativa dei dati di crescita che la comprensione delle dinamiche (squisitamente relazionali) che ne sono alla base.

La misurabilità degli obiettivi di bilancio è stata storicamente la principale ragione della scelta divisionale da parte, ad esempio, del sistema bancario italiano ed europeo. Essa ha consentito di pianificare e controllare il processo di risanamento dei bilanci delle imprese; e ciò in un periodo nel quale tale traguardo era possibile operando anche soltanto sulla leva dei costi.

Occorre ora, in un momento di crisi da cui non è possibile uscire azionando ulteriormente la leva dei costi, riformulare la *mission* (cioè gli obiettivi di fondo) dell'agire-banca:[10] espandere il mercato del credito; la sua cultura di relazione: di supporto e sostegno al mercato della produzione. Lo sviluppo di un'autentica cultura creditizia presuppone, in capo ai *promoter* (i lavoratori del

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 50

settore) non solo spiccate competenze tecnico-professionali, ma anche e soprattutto marcate propensioni relazionali.

Dal capitolo precedente abbiamo appreso che ogni oggetto di relazione trascina sempre con sé, oltre ad aspetti di contenuto tecnico, anche aspetti di forma.[11] La forma della relazione è la sua qualità profonda, che trae significato dall'essenza personale ed esprime naturalmente il suo livello di benessere. Va da sé che un clima di lavoro caldo e umano provoca di per sé un effetto-trascinamento positivo, e al contrario uno di tipo conflittuale si trasferisce in maniera (anche inconsapevolmente) negativa nella sfera relazionale esterna all'azienda e al lavoratore. Ragione, questa, che ci consente di comprendere perché si consideri in questo capitolo assolutamente cruciale[12] la soluzione dell'enigma «modello organizzativo».

La fredda logica del contenimento dei costi ha *fichtianamente* prodotto il suo pernicioso «altro da sé»: l'attenzione esclusiva agli utili di breve periodo. Quando, in sostanza, non è stato più possibile garantire agli azionisti gli utili attesi mediante l'ulteriore abbattimento dei costi di struttura,[13] è stato necessario operare una scelta: tra nuovi investimenti produttivi o nuove aree di business. Le peculiari risorse produttive del comparto creditizio sono quelle umane; ragione per cui la scelta di operare nuovi investimenti avrebbe dovuto implicare la riqualificazione e professionalizzazione del personale, in un quadro strategico in controtendenza: di medio-lungo periodo. L'altra opzione[14] prevedeva invece la mera diversificazione delle attività: anche a costo di «cambiare pelle» e natura.

Il successivo *boom*[15] del comparto finanziario produsse effetti congiunturali apparentemente apprezzabili, garantendo (per un arco temporale limitato) il raggiungimento di utili che sembrava potessero rappresentare l'unico valore di riferimento per le aziende bancarie e i loro azionisti. Tuttavia esso parimenti produsse riflessi strutturali potenzialmente dannosi, incoraggiando scelte gestionali avventate da parte di un management per nulla preoccupato di salvaguardare l'autentico patrimonio aziendale: i clienti esterni e interni, e il loro terreno motivazionale: la fiducia.

E così il depauperamento del patrimonio d'impresa è stato talvolta realizzato con duplice modalità: riduzione di personale e perdita di *know-how* diffuso e qualità delle relazioni, da un lato; trasferimento fisico di persone nel comparto finanziario e negli uffici di direzione accentrati, dall'altro.

Gli effetti di sradicamento (culturale e/o fisico), depauperamento delle conoscenze e disorientamento affettivo-relazionale delle persone del lavoro, amplificati dall'inefficacia degli attuali mezzi di comunicazione del disagio (tutti gli strumenti informatici sono infatti «a una via», cioè privi di *feed-back*) e dalla mancata condivisione degli obiettivi dei piani industriali, si sono riverberati all'interno dei luoghi di lavoro, causando anche un esponenziale aumento dei livelli di conflittualità. Ciò, a sua volta, ha innescato una spirale perversa che, attraverso l'aumento dei costi sociali e legali connessi a tale effetto, ha in definitiva ridotto gli stessi benefici economici della riorganizzazione.

Questo modello d'impresa-banca, frutto di scelte gestionali passate, *ha ormai esaurito la sua funzione*. E ciò, sia perché inadeguato a rispondere alle sfide dei

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 51

tempi; sia perché *fondato sugli esiti di un'analisi socio-economica probabilmente già viziata alla fonte.*

Perché tali assunti non appaiano apodittici, prendiamo ancora le mosse dai paradigmi dottrinali dei modelli d'impresa.

Il terreno di coltura di una struttura divisionale di successo è, a dire comune degli economisti, un ambiente esterno *non molto dinamico e non molto complesso.* Presentava e presenta tali caratteristiche il sistema economico e creditizio italiano ed europeo?

Occorre non confondere gli aspetti dimensionali del sistema economico e creditizio con la sua intrinseca dinamicità e complessità. Non possono essere cioè messi sullo stesso piano indicatori tra loro incommensurabili: quello della crescita del Pil e quello della complessità (cioè della contraddittorietà degli elementi che, nel tempo, concorrono a formare il valore numerico del Pil). Potremmo anzi azzardare che una causa della ridotta crescita del sistema-Italia risiede proprio nella mancata comprensione delle ragioni della complessità e del dinamismo, che contraddistinguono invece peculiarmente il nostro prodotto interno.

L'equivoco storico sotteso alla scelta del modello di azienda-rete, o di divisionalizzazione, è dunque fondato sull'indimostrato postulato:[16] *sistema a ridotto sviluppo = sistema scarsamente dinamico e complesso.*

Declaratoria degli obiettivi: un modello di *adhocrazia*

L'assunto che qui si cercherà di dimostrare è che il quadro valoriale di prospettiva del sistema economico, riconducibile in sintesi all'etica e all'ermeneutica del territorio-luogo di lavoro, è perfettamente compatibile con un modello d'impresa già studiato e sperimentato altrove con successo: l'*adhocrazia.* In seguito, cercheremo di declinare l'astratta formulazione scientifica di Mintzberg con le peculiarità del sistema creditizio italiano qui e ora: ne scaturirà un modello spurio, ma proprio per questo estremamente duttile e storicamente coerente di *adhocrazia creditizia.* Che può produrre riflessi straordinariamente interessanti in termini di riduzione della conflittualità nelle relazioni di lavoro e di miglioramento del clima aziendale.

Il panorama scientifico

L'approccio filosofico alla crisi degli attuali modelli

Urge una riflessione preliminare sullo stato attuale del sistema produttivo (in particolare, creditizio), inteso come rete di relazioni a un tempo economiche e personali.

La scienza della gestione aziendale ha mirato e mira tuttora alla rivalutazione del fattore umano; ciò tuttavia non come valore in sé, ma in senso strumentale: al servizio della *mission* aziendale. Nessuno degli approdi tradizionali del razionalismo scientifico d'impresa sembra superare lo scoglio dell'attuale condizione sociale ed economica dell'impresa (che potremmo sinteticamen-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 52

te definire) «postmoderna». Sull'altare dell'efficientismo, ogni modello teorico di organizzazione aziendale ha dovuto infatti sacrificare elementi di vivibilità e di coerenza con la trama storica particolare.[17]

Nell'*apeiron*[18] dommatico delle idee astratte, che si parli di *organizzazione dell'apprendimento*, di *empowerment e responsabilizzazione*, piuttosto che di *leadership diffusa*, di *appiattimento della gerarchia*, di *adhocrazia*, di *project management* e lavoro di gruppo, di *just in time* o di altro ancora, in sostanza si discorre sempre e solo di modelli: in sé perfetti e compiuti, ma ciononostante (o meglio: proprio per questo) abissalmente lontani dall'orizzonte socio-culturale postmoderno.

La scienza della gestione aziendale ha mirato, e mira tuttora, alla valorizzazione del fattore umano in azienda; ciò tuttavia non come significato in sé, ma in senso strumentale: in quanto funzionale alla *mission* aziendale. L'equivoco di fondo di tale cultura d'impresa[19] ha prodotto, come fichtiano «altro da sé», crisi di valori e d'identità individuali e collettive ed evidenti riverberi in termini di disaffezione e intensificazione della conflittualità nei luoghi di lavoro. Sull'altare dell'efficientismo a ogni costo, ogni modello scientifico di organizzazione aziendale ha dovuto infatti sacrificare elementi di vivibilità e di coerenza con la trama storica particolare.

In sede critica, si può affermare che il razionalismo d'impresa è solo in grado di dichiarare l'esistenza, sotto il profilo della sua intima necessità e coerenza, del punto di equilibrio della vita aziendale:[20] l'eccellenza dipende dal contemporaneo successo del *fattore umano* e del *controllo di gestione*. Esso non è invece affatto capace di fornire una dimostrazione[21] della concreta efficienza ed efficacia del modello proposto e adottato. Tale dimostrazione, invece, passa trasversalmente attraverso tutte le discipline umane del sapere e del saper fare, attraverso cioè la capacità di un'impresa di rappresentare la *categoria* stessa dell'essere umano e il suo imperativo categorico: *considerare il sé-persona, e ogni persona, come fine e non come semplice mezzo*.

Il modello organizzativo d'impresa deve recuperare tale categoria universale di pensiero e di azione se vuol tornare ad essere protagonista delle relazioni economiche e sistema di successo personale, aziendale e sociale.

L'evoluzione organizzativa: dal fordismo alla destrutturazione

La teoria dell'organizzazione d'impresa nasce segnatamente come teoria della conoscenza e del governo artificiale dei processi cognitivi. All'epoca in cui il patrimonio di conoscenze (il *know-how*) era incorporato nel lavoro e negli oggetti materiali, l'organizzazione[22] non esisteva ancora. Nel sistema protoindustriale[23] l'organizzazione rimase un processo spontaneo di autoregolazione dell'agire economico, senza per questo assurgere al ruolo di funzione manageriale.

Una prima teorizzazione prese forma con l'«organizzazione *scientifica* del lavoro». L'estrapolazione, dai processi produttivi, dei fattori di conoscenza e il riconoscimento della centralità dei temi della razionalità e dell'informazione nella costruzione del modello organizzativo d'impresa,[24] impressero infatti un nuovo corso a tutta la società industriale.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 53

Per spiegare la svolta epocale dell'era industriale, consistente sotto il profilo dommatico nel passaggio dall'empirismo alla scienza dell'organizzazione, e sotto il profilo pratico nell'avvento della produzione di massa, è dunque più corretto, a nostro avviso, partire dal *taylorismo* anziché dal *fordismo*. Il *principio* di organizzazione decentrata[25] fu il punto di partenza dell'indagine scientifica, che ebbe per obiettivo l'appropriazione strategica delle specifiche capacità individuali da parte dell'impresa. I processi negoziali scontarono, in questa fase, dispersione e distorsione di conoscenze. Tale asimmetria informativa si connotò come strutturale: fu, in altri termini, il prezzo da pagare per superare un modello ancora basato sulla logica cooperativa, sull'intelligenza diffusa, sull'iniziativa decentrata. Per comprendere lo scotto pagato, nel trapasso generazionale e culturale da un'esperienza diffusa a un'altra, basti pensare che nel sistema prefordista l'azione organizzativa non consisteva ancora nella coordinazione di progetto dei flussi produttivi e delle attività, ma nella semplice selezione, controllo e incentivazione dei singoli. L'organizzazione era, insomma, ancora solo una questione di uomini.

Lo *scientific management* concepì invece l'organizzazione come motore del sistema produttivo, come impulso razionale di progetto, e non più solo come riflessione a *posteriori*, acquisizione intellettuale ed elaborazione teorica delle conoscenze contenute nell'esperienza del lavoro concreto.

Il progetto enunciato nel taylorismo (e parzialmente compiuto nel fordismo) trovava fondamento, dunque, in un nuovo ambito cognitivo, che aspirava al ruolo di disciplina scientifica;[26] disciplina delle conoscenze il cui accesso e la cui elaborazione erano demandati al ruolo della direzione e del lavoro intellettuale.

L'area di riflessione e di progetto del management si concentrò sull'utilizzo degli *standards* (tempi e metodi produttivi), intesi come parametri di misurazione e strumenti di controllo sull'effettiva erogazione della forza lavoro; come possibilità, in fin dei conti, di coercizione o esazione forzosa della prestazione. Nella nuova accezione del termine la *collaborazione* non era più il magico frutto dell'aggregazione spontanea di risorse intelligenti e ben disposte reciprocamente, ma la forma etero-regolamentata[27] dell'azione lavorativa. Nell'organizzazione *scientifica* del lavoro, l'obiettivo finale del *controllo totale* (tipica ossessione fordista) del sistema di produzione si persegue riducendo le situazioni di complessità a un nucleo di esperienze semplici e ripetibili. Tale azione di normalizzazione esige il trattamento delle situazioni non previste e disciplinate[28] come anomalie residuali, di rilevanza squisitamente statistica. Il sistema organizzativo vive di vita propria, quasi indipendentemente dall'apporto di novità e di originalità del singolo: diviene, in una parola, radicalmente spersonalizzato.

Ma gli effetti del modello di organizzazione fordista rivelatisi alla lunga più perniciosi scaturiscono dalla crescente separazione degli ambiti conoscitivi del lavoro esecutivo e di quello normativo, fino a creare due circuiti non più dinamicamente comunicanti e osmotici. E anche nel secondo ambito conoscitivo, la crescita della complessità da governare mette ben presto allo scoperto i limiti[29] delle capacità di calcolo-previsione attribuite alla tecnostruttura.

Il processo fordista di appropriazione delle conoscenze e di organizzazione delle stesse in chiave di controllo genera, *a latere*, una linea di riflessione pro-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 54

blematica e complementare; la quale analizza le implicazioni più gravi dell'organizzazione scientifica: *riduzionismo* e *spersonalizzazione*. Diverse correnti di pensiero[30] rimarcano criticamente la centralità dell'elemento soggettivo[31] (già storicamente marginalizzato), in quanto in grado di recuperare dinamiche di relazione, di integrazione sociale, di benessere esistenziale. I soggetti sono dunque dotati di processi cognitivi propri, autonomi, eterogenei e non riducibili ai meccanismi di produzione e circolazione della conoscenza propri dell'organizzazione. Meccanismi che, a loro volta, pure trovano la loro *ratio* di ultima istanza nelle capacità intellettuali dei singoli.

La matrice *Human Relations* rimarca la permanente presenza, dentro l'organizzazione, della soggettività come ineludibile fattore di complessità. I comportamenti lavorativi non possono essere meccanicisticamente ridotti ad azioni produttive, in quanto assumono anche una valenza irriducibilmente sociale.[32] Il governo della complessità è possibile, quindi, solo perseguendo obiettivi di integrazione sociale, anche a costo di sacrificare il sistema rigido di vincoli tecnici della produzione; eppure il *trait d'union* tra razionalità affettiva e razionalità tecnica rimane ancora competenza precipua dei capi.

Altra corrente di pensiero,[33] pur prendendo parimenti le mosse dalla riaffermazione della complessità del comportamento umano, esprime un positivo giudizio di valore sulla soggettività: essa non solo non è elemento anomalo, residuale; ma anzi è portatrice di bisogni, di autonome identità, di preziose risorse cognitive, di creatività e capacità di adattamento. Caratteristiche tutte che rappresentano per l'organizzazione valori da assimilare, mediante la diffusione della cultura e lo scambio dei saperi.

La storia del *fordismo maturo*, al contrario, consuma una divaricazione crescente fra lavoro normativo e lavoro esecutivo: in linguaggio attuale, tra il management strategico e la rete di vendita.

Fa storia a sé il modello giapponese di toyotismo, che porta ad estreme conseguenze l'applicazione del modello fordista. Le peculiarità culturali da tale modello introdotte sono, essenzialmente: 1. la forte *scientificazione* dei procedimenti, intesa però non più come funzione specialistica separata, ma compito diffuso a ogni livello della produzione; 2. la codificazione e modularizzazione anche dei processi di regolazione dei flussi, in una straordinaria sintesi di opposte esigenze (rigidità e flessibilità).

Con Simon e la sua *teoria della razionalità limitata* si capovolge l'assunto implicito dell'organizzazione scientifica: la piena conoscibilità dei processi produttivi. La complessità non può essere ridotta *ex ante* ad elementi semplici, pianificabili, in quanto essa supera la capacità cognitiva[34] della funzione specialistica. Si introduce dunque nella determinazione dei compiti e delle strategie un nuovo elemento di indagine: l'*incertezza* come limite della razionalità.[35]

Se il governo dell'incertezza non è possibile mediante un modello di organizzazione olistico, rigido, deduttivo,[36] occorre allora potenziare le capacità di adattamento *ex post* del sistema. Una rete di comunicazioni più intensa e diretta esige soluzioni meno strutturate e formalizzate, consentendo un adattamento continuo della struttura alla mutevolezza del reale.[37]

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 55

Facendo ricorso alle conoscenze implicite e alla flessibilità spontanea delle persone, la stimolante idea di *adhocrazia* (Mintzberg) suggerisce, più che un modello, una forma organizzativa indefinita. O meglio: definita come mancanza di forma, in negativo (*non-norma*, *non-gerarchia*).

In questa linea di pensiero, l'enfasi posta sulla flessibilità implica necessariamente meno formalizzazione, meno controllo, meno struttura: meno organizzazione. Il precipitato dinamico di tale applicazione è un processo mentale di destrutturazione organizzativa, che appare, se portato a conseguenze estreme, inadeguato al governo della complessità. È pur sempre indispensabile all'organizzazione d'impresa un *nous*, un principio ordinatore (sia pure diverso da quello fordista): quello delle «competenze». Che porta, come suoi corollari, l'affermazione del valore primaziale della professionalità e quello del dinamismo informale, non burocratico.

L'implosione del modello fordista si è accompagnato, nell'ultimo ventennio, alla scoperta delle potenzialità delle *tecnologie dell'informazione e della comunicazione* (Ict) come nuovo principio di ordinamento della complessità. La tecnologia della comunicazione informatica pervade i contenuti del lavoro, le relazioni, la regolamentazione. Le esigenze di omogeneità e integrazione, implicite in un sistema organizzato complesso, sono soddisfatte da un humus comunicativo comune, all'interno del quale soggetti diversi agiscono scambi informativi: i saperi si travasano da un comparto di contesto all'altro, facilitando la codifica dei contenuti in linguaggi differenti.[38]

Lo strumento informatico ha favorito l'esperienza dei gruppi di lavoro e la sua diffusione all'interno delle imprese. Quando tuttavia ha preteso (per economie di costi) di esaurire in sé le modalità comunicative umane, ha rinnegato il postulato della complessità, isterilendo la comunicazione personale aziendale in comunicazione di servizio.

Si tratta, ora, di rivedere ed estrapolare dal micro-contesto delle reti neurali principi e regole applicabili al macro-contesto d'impresa, verificandone l'idoneità al governo delle complessità. L'impresa del futuro dovrà essere composta quasi esclusivamente di ambienti di lavoro strutturati come gruppi coesi di persone, differenziati in base alla loro permanenza nel tempo e al loro grado di formalità. In particolare, più saranno informali e stabili (nella dimensione dell'unità produttiva), e maggiore sarà il livello di coesione sociale espresso.[39] Il grado di conflittualità sarà inversamente proporzionale anche alla convergenza di interessi che il gruppo sarà capace di incarnare: divenendo dunque anche gruppo di interessi (in senso ampio) e di interesse esistenziale. Meno spazio avranno, in proporzione, i gruppi di progetto «spot»: destinati a incontrarsi e sciogliersi al raggiungimento di un obiettivo: essi non sembrano idonei a sfruttare nel tempo le sinergie di relazione in termini di eccellenza di gestione e, soprattutto, di benessere personale.

In tale modello d'impresa, basato sulla riorganizzazione dei valori, il luogo di lavoro tende ad essere un'organizzazione nella quale gruppi autonomi di professionisti intraprendenti e creativi interagiscono con un management poco gerarchico e molto carismatico.[40] Gruppi omogenei di unità produttive si orga-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 56

nizzano in sedi, dotate di bilancio virtuale, pieni poteri decisionali e grande informalità di azione.

Tale organizzazione è solo una modalità espressiva, una strategia d'azione che non mina ma valorizza l'unità dell'impresa. È invece proprio l'attuale pretesa di calare dall'alto schemi, modelli, prodotti e servizi massificati a rendere tendenzialmente inefficace l'azione comunicativa aziendale e intensa la conflittualità di relazione.

Struttura divisionale e adhocratica a confronto

La *struttura divisionale*, importata nel settore del credito con il modello di banca-rete, si caratterizza dunque per la suddivisione dell'impresa in combinazioni prodotto-mercato il più possibile indipendenti («quasi-imprese»), che aggregano al loro interno le principali funzioni di gestione caratteristica. La specializzazione delle divisioni può essere per prodotto o per mercato; nel nostro settore prevale la specializzazione per *target* di clientela.

La divisionalizzazione risponde dunque ad esigenze di differenziazione e di autonomia, riconoscendo l'importanza delle competenze specialistiche, del decentramento delle responsabilità (al livello dei capi di divisione), del problema del controllo. Le divisioni possono essere considerate, sotto il profilo operativo, come aziende a sé stanti, caratterizzate da un elevato livello di gerarchia (strutture burocratiche). Esse costituiscono uno schema «a basso costo», idoneo tuttavia a coordinare un grande numero di persone. Richiedono infatti una quantità di scambi modesta, in quanto la comunicazione funzionale normalmente avviene solo tra i livelli gerarchici contigui: il superiore e l'inferiore. In questo modo i compiti decisionali sono delegati ad una sola persona, che ha in mano tutte le conoscenze per prendere decisioni globali.

Il prezzo da pagare, a fronte dell'economicità dei costi di struttura, è l'incapacità del modello di reagire in maniera efficace a un ambiente che cambia rapidamente, o di prendere tempestivamente in esame il numero di informazioni necessario a risolvere un problema complesso. Inoltre, il rovescio della medaglia di un modello d'impresa che si propone di standardizzare, omogeneizzare gli *output*, è che chi si trova alla base della struttura normalmente percepisce il disagio della propria esclusione dal processo decisionale; innescandosi in tal modo un processo degenerativo delle relazioni di lavoro che passa per la demotivazione e il depauperamento del patrimonio professionale dell'operatore della base. Il clamoroso insuccesso dei sistemi incentivanti approntati dalle banche nell'ultimo decennio è la riprova che non bastano correttivi parziali ed estemporanei ad eliminare gli effetti distorsivi connaturati a un sistema (quello divisionale) ormai datato.

L'*adhocrazia*[41] si basa invece sulla scelta di utilizzare strutture create caso per caso (*ad hoc*) per la realizzazione di progetti, in grado di soddisfare esigenze emergenti dal contesto, che richiedono competenze specialistiche differenti. Lo sviluppo delle Itc rende particolarmente efficace questo tipo di organizzazione perché oggi è più agevole condividere le informazioni e interagire tempestiva-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 57

mente, anche in modo informale, tra soggetti con elevate competenze specialistiche e di adattabilità. A causa della grande ricchezza di comunicazione trasversale, l'adhocrazia possiede un'altissima capacità di coordinamento, che si basa su forme di adattamento reciproco (team). Sono evidenti i punti di contatto con un'organizzazione a *task-force*; la principale differenza sta nel fatto che mentre un'unità di *task-force* rappresenta in genere l'eccezione all'interno di una macrostruttura composta prevalentemente di unità tradizionali, l'*adhocrazia* è una scelta imprenditoriale definitiva, «di valore»: proiettata nell'uso generalizzato di un modello molto flessibile di organizzazione. Nell'*adhocrazia*, insomma, temporanee sono solo le risposte ad esigenze concrete; definitiva è invece la scelta di fondo: l'apertura del modello alle dinamiche del contesto.

Il modello adhocratico è, in fondo, paradossale: in grado di soddisfare a un tempo esigenze di accentramento e di decentramento. Informato com'è a un sistema di comunicazione aperta, multidirezionale e interattiva, esso esige implicitamente il superamento delle gerarchie e le *routine* consolidate. L'azienda può divenire una *extended enterprise*, la cui partecipazione non è più limitata ai soli dipendenti, ma aperta ai vari soggetti (*stakeholders*) che entrano in contatto con essa.

Ulteriore, apparente paradosso del modello adhocratico è che esso prefigura un'organizzazione molto complessa ma, nel contempo, non molto strutturata.

Il valore-cardine di questa particolare configurazione organizzativa è l'*innovazione*. Ciò richiede l'elaborazione di una strategia di contesto molto coraggiosa: formalizzazione molto limitata, massimo sviluppo professionale,[42] normazione di principio e non di dettaglio. Il successo del modello dipende dall'efficacia delle sinergie tra competenze diverse; efficacia che si traduce in risposte nuove, originali[43] a bisogni diversificati. Il processo stesso di formulazione delle strategie ha un tipico andamento dal basso verso l'alto, verso la direzione strategica.

Il limite pratico che tale sistema organizzativo incontra è che, a fronte di dinamismo e flessibilità, esso paga un dazio troppo alto in termini di incertezza di ruoli e di responsabilità. Estremizzando, anche tale incertezza può essere di per sé causa di conflitti di relazione e di contenzioso in ambienti di lavoro con elevato numero di dipendenti. Questa è la ragione per cui occorre declinare prudentemente il «verbo» adhocratico con le esigenze del contesto d'impresa.

L'ibrido adhocratico per il settore creditizio

Venendo, in concreto, alla disamina delle peculiarità del contesto creditizio,[44] occorre pertanto formulare in termini originali e coerenti il verbo adhocratico e sforzarsi di prevederne gli effetti in termini di miglioramento del clima aziendale e di deflazione del contenzioso di lavoro.

Anzitutto, è chiaro che in un contesto produttivo che necessita dell'indispensabile e continuo contributo decisionale di ciascun membro non c'è tempo né spazio per la conflittualità: l'apporto individuale risulta decisivo per gli altri membri del gruppo e, in definitiva, per i destini aziendali; vincolando ogni partner della relazione di lavoro alla coesione operativa e a un continuo con-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 58

trollo sull'efficacia degli scambi comunicativi. Questo sistema «puro», se risolve (almeno in teoria) il problema della conflittualità sui luoghi di lavoro a bassa popolazione di dipendenti, ne crea tuttavia molti altri sotto il profilo della pianificazione e prevedibilità dei risultati aziendali complessivi. Evitando, perciò, entusiastiche quanto pericolose fughe verso la destrutturazione del sistema,[45] si pone dunque il problema della gestione delle risorse; della scelta di struttura e dei necessari meccanismi di coordinamento.

Qualche spunto di grande impatto pratico si può trarre, in tale direzione, dal modello di Nonaka e Takeuchi. Gli Autori muovono dalla critica dei sistemi di creazione e circolazione delle informazioni più in uso (il *bottom-up* e il *top-down*), incentrati rispettivamente sull'iniziativa della base piuttosto che del vertice aziendale: non è infatti né il top management legittimato e in grado di creare conoscenza unidirezionale, né la base operativa. Se è ipotizzabile un *tertium genus* di possibilità, a partire dal centro dell'organizzazione (*middle-up-down*), allora è realizzabile la quadratura del cerchio: burocrazia e *adhocrazia* possono essere modelli organizzativi fra loro complementari e non confligenti. La sintesi fra questi due modelli è quella che Nonaka e Takeuchi chiamano *organizzazione ipertestuale*, costituita da una serie di strati o contesti fra di loro connessi: il sistema di business, il gruppo di progetto e il patrimonio di conoscenza. Un'organizzazione produttiva dovrebbe disporre della capacità strategica di sfruttare, accumulare, condividere e creare continuamente nuova conoscenza secondo un processo ripetuto di spirale dinamica.

Nella declaratoria degli obiettivi di questo capitolo si era prospettata l'individuazione di un modello di *adhocrazia* creditizia coerente, praticabile, economicamente sostenibile, eticamente responsabile, attuale nei suoi risvolti di *feed-back* per il clima aziendale. Ora è il momento di enucleare, dagli elementi teorici, quegli spunti utili allo scopo; e ciò nella consapevolezza che l'individuazione di una forma organizzativa spuria, ibrida, appare la scelta più idonea a rappresentare le esigenze dell'*hic et nunc* delle imprese di oggi.

L'ambiente[46] e il luogo di lavoro sono il terreno di coltura di un tipo di impresa «cellulare»: capace di esprimere, attraverso il proprio dinamismo, risposte *ad hoc* alle diverse (nonché spesso originali e non replicabili) domande di servizi. Mentre le grandi imprese divisionalizzate prodigano risorse nel lancio di campagne di marketing generali e spersonalizzate, le grandi e le piccole imprese adhocratiche (si pensi, nel settore del credito, alle Banche popolari o cooperative e alle Casse di risparmio) possono elaborare strategie diversificate per territorio e per piazze (luoghi di lavoro), nel rispetto dei principi generali e particolari, esterni e interni di eticità. Nel rispetto, cioè, anche delle regole sociali di relazione che il territorio esprime.

Le direttrici provenienti dall'Unione europea, condensate nel noto *principio di sussidiarietà*, marcano prepotentemente la strada da seguire: la creazione di imprese e di banche che abbiano come *mission* di soddisfare in prima istanza le esigenze (di consulenza, di credito, di risparmio, di investimento, di promozione imprenditoriale e lato sensu culturale) del territorio. Imprese di questo tipo, quando anche (per dimensioni complessive) nazionali o interna-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 59

zionali, dovranno essere e agire, sul territorio, come imprese locali. Dovranno cioè avere una cultura locale, presidiata da tecnici e burocrati in grado di svolgere ogni compito: dalla consulenza, alla gestione del credito, al marketing, alla creazione/integrazione di prodotti e strumenti specifici, *ad hoc* e *ad personam*; e ciò in osmosi, anzi in perfetta simbiosi con il territorio. Sottesa alla struttura descritta c'è un'anima organicistica: l'azienda è una cellula pulsante della società civile, capace di tradurre le esigenze locali in opportunità di business.

L'etica dell'ambiente di lavoro, in tale nuova prospettiva, non va semplicisticamente considerata come un limite esterno all'azione d'impresa, e neppure come un'onerosa e ingiustificata voce di costo; essa è invece il suo principio interno, il cuore di una realtà organica: autonoma e insieme inserita in una trama cellulare più ampia, che è il marchio d'impresa, il suo Dna.

Oggi si fronteggiano due modelli d'impresa, erroneamente posti come antitetici e alternativi l'uno all'altro: la rete (cioè la l'azienda medio-grande o il Gruppo), considerata come il modello vincente e esaustivo (omni-fagocitante), e l'azienda locale, sbrigativamente qualificata come realtà di nicchia, destinata a scomparire nel tempo.

Risulterà invece già nel medio termine vincente la scelta strategica di quelle aziende che riusciranno a coniugare i benefici delle economie di scala (connessi alla grande struttura) con il dinamismo e la duttilità di opzioni di gestione elaborate sul territorio. Non si sta proponendo l'attuazione di un mero decentramento di funzioni, ma un modello policentristico, quasi proclive al pluralismo autonomistico; una struttura di azienda «pluricellulare», organizzata con l'articolazione di sedi strategicamente autonome, ma operativamente collegate.

L'obiettivo comune deve essere l'individuazione di un modo nuovo ed efficace di fare business, basato su *benchmark* di *satisfaction care*: dei clienti esterni e interni (i dipendenti).

L'organizzazione interstiziale

Tra la luminosità di un modello teorico, sia pure ritagliato *ad hoc* per settori, e la sua pratica traduzione in esperienze di successo, si interpongono i tempi lunghi necessari per la crescita di una nuova cultura organizzativa. Un ciclo evolutivo (o riproduttivo, se si mutua la metafora organicistica) dura mediamente, nella cultura aziendale italiana, circa un ventennio. A riprova di ciò, si pensi all'origine del sistema divisionale e allo scarto temporale con cui esso si è tradotto in prassi organizzative nostrane.

Va inoltre associato alla precedente osservazione un ulteriore elemento di problematicità: l'evoluzione auspicata in senso adhocratico non è affatto scontata. Non si tratta di opzione organizzativa generalmente condivisa, ma di una mera suggestione, una provocazione culturale che muove da criticità (esse sì) condivise. Tali criticità si osservano nella dispersione di valore (sotto il profilo della razionalità organizzativa) e nel clima di disaffezione (sotto il profilo del coinvolgimento emotivo) presenti negli attuali ambienti di lavoro delle imprese medio-grandi.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 60

Finora si è descritto il comportamento psico-sociale dell'individuo insoddisfatto del proprio ambiente di lavoro: come, partendo dalla disaffezione emotiva, egli pervenga progressivamente all'isolamento comunicativo e infine alla defezione (materiale o psicologica). Si è spiegato il meccanismo (il *meme*) di transfer dal singolo al gruppo di lavoro e i suoi devastanti riflessi sul clima aziendale e sul benessere personale e organizzativo.

Il passo successivo del nostro lavoro di ricerca è individuare quei punti di caduta del sistema divisionale che riguardano i meccanismi di creazione e circolazione del *know-how*. Archiviando per un attimo il linguaggio delle emozioni (rispetto al quale indubbiamente il modello adhocratico fornisce suggestioni feconde), proviamo ad assumere il glossario asettico della catena di produzione di valore economico.

Dire che dietro ogni prodotto o servizio di successo distribuito dalla rete vi sia un'idea di successo, è verità di per sé ovvia. Il sistema divisionale spiega come ottimizzare le capacità della rete, ma non come ottimizzare la crescita delle idee. Questa è la ragione per cui esso va in crisi nelle fasi economiche di *start-up*, allorché è necessario creare nuovi beni per nuovi mercati. L'idea innovativa, in tale contesto necessaria, è frutto della creatività soggettiva di un gruppo di lavoro. Il gruppo non può essere irreggimentato in processi organizzativi rigidi, per il semplice fatto che una rigida tempificazione/modalizzazione delle attività isterilisce la creatività e avvelena la sua fonte: il clima, la qualità delle relazioni.

Nelle grandi aziende i livelli organizzativi saturano gli spazi delle persone. Prosciugando gli spazi di libera espressione dei singoli, essi ne smorzano la creatività, obbligando il management a creare ulteriori livelli organizzativi compensativi, che si sovrappongono e intersecano, in un gioco di pesi e contrappesi, fino a soffocarsi. Alla fine di un processo così articolato, le energie dei singoli sono spese quasi esclusivamente per mantenere in piedi la macchina organizzativa. Che giustifica se stessa solo raggiungendo obiettivi di vendita.

Si comprende, dunque, che il vero problema di tutte le macchine organizzative è la dispersione di valore. È necessario progettare l'innovazione partendo dai suoi autori (le persone) e non dai processi. Non è infatti solo una questione di strutture, ma anche e soprattutto di clima tra persone. In tale ottica la destrutturazione d'impresa non è la soluzione: essa può essere una condizione di soluzione, un presupposto facilitante il libero sviluppo della personalità nella formazione sociale-impresa.

Nelle grandi imprese le funzioni aziendali deputate a promuovere lo sviluppo sono svolte dalla classe dirigente. Cioè, paradossalmente, proprio da quelle persone che se lavorassero davvero per il mutamento negherebbero le condizioni della propria «sopravvivenza». Ne deriva che i mutamenti organizzativi che di fatto si attuano riguardano la mera modifica dei rapporti di potere, più che lo sviluppo e la circolazione delle idee; la catena distributiva delle mansioni, più che la partecipazione e contaminazione di esperienze.

L'osservazione della realtà di aziende che sacrificano la creatività, le aspirazioni di essere e fare dei propri dipendenti è elemento imprescindibile di oggettività. Con le prevedibili resistenze di un sistema concentrato sulla propria

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 61

sopravvivenza bisogna dunque assolutamente fare i conti, se non si vuole progettare l'utopia.

Ebbene, proprio nelle pieghe di tali strutture fatiscenti si insinuano elementi di novità che potrebbero rivelarsi strategici. Il buono, il nuovo è nascosto negli interstizi delle macchine organizzative. Nel potenziale umano sprecato, perché non utilizzato o sotto-utilizzato.

L'espressione piena delle energie creative consente la realizzazione della persona umana e, nel contempo, è chiave del successo d'impresa. Ne deriva che, se le grandi aziende non riescono né a utilizzare né a comprimere tale potenziale, che latita negli interstizi dell'organizzazione, esso tende ad esprimersi altrove: al di fuori del luogo di lavoro, nella società civile, in altre attività economiche. Le procedure aziendali possono vincolare i comportamenti di lavoro alle norme, ma non imporre che il lavoratore sia soddisfatto del ruolo che l'organizzazione é in grado di offrirgli. Ecco dunque che la disaffezione morale diventa anche defezione intellettiva; che il clima di lavoro è deteriorato dunque non solo dal punto di vista affettivo-emozionale, ma anche professionale. Rimangono solo i budget e i premi aziendali a fungere da residuo collante relazionale.

Il modello interstiziale è dunque un parassita delle grandi organizzazioni: si annida nelle sue pieghe, nel cono d'ombra delle sue inefficienze, per riconoscere e mappare le risorse personali inespresse. Sarebbe tuttavia semplicistico ridurre il fenomeno ad aspetti devianti e dispersivi di valore aziendale. Al contrario: la vera dispersione è nella mancata creazione di opportunità di pieno impiego da parte delle grandi aziende; nel velleitario efficientismo che caratterizza i processi organizzativi; nella concentrazione degli interventi sulle code di eccellenza, anziché sulla curva di massa dei lavoratori.

Il prototipo di lavoratore interstiziale è quello di una persona che ha sviluppato un *know-how* specialistico non utilizzato nel ruolo. È uno dal potenziale «irregolare», un «clandestino» che cerca una dimensione d'impresa a misura delle sue potenzialità inespresse; uno che è disposto a «cercare altrove» pur di non rinunciare alla naturale curiosità e alla spinta creativa dei suoi interessi. Egli presta all'azienda il tempo della prestazione lavorativa, non la sua anima.

Se si smette di guardare al fenomeno come a un disvalore aziendale e se ne colgono, invece, le cause e le opportunità strategiche, ecco che dal virus stesso si può sviluppare un vaccino aziendale. Da sottoprodotto residuale dell'organizzazione, l'anomalia del sistema diventa chiave di successo.

Le aziende sono chiamate a destrutturarsi e a rimodularsi sulle persone che ne costituiscono il valore autentico. Gli organigrammi diventano funzionali se censiscono, descrivono, tracciano le abilità delle persone concrete, non i ruoli formali. Le idee innovative funzionano (circolano) se scaturiscono dal contesto organizzato, non se vengono calate nella rete divisionale dopo essere state elaborate altrove.

Il percorso della creazione di valore di un gruppo di lavoro interstiziale non è quasi mai di tipo lineare. I processi biologici, sui quali esso è modellato, sono infatti diversi da quelli meccanico-matematici. I primi infatti esigono il rispetto dei tempi e degli spazi degli organismi viventi. Così in un gruppo di lavoro

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 62

interstiziale si lasceranno ampi spazi alla comunicazione informale,[47] alla dispersione strategica del tempo,[48] alla complicità di progetto:[49] ad aspetti che non è possibile ridurre a sistema, per il semplice fatto che la circolazione creativa è fenomeno che sfugge alle tecniche di razionalizzazione coercitiva. Le carenze che riguardano singoli aspetti di progetto sono supplite da integrazioni di soluzioni che attingono ad altri ambiti conoscitivi delle stesse persone del gruppo.[50] Ciò ingenera nelle persone autostima, fiducia reciproca, affidamento, entusiasmo. Il clima aziendale è così virtualmente auto-normato secondo il principio della soddisfazione personale e di gruppo.

Si potrebbe obiettare che l'azienda è *anche* esigenza di soluzioni creative, *ma non solo* ciò; che i creativi devono essere pochi in una macchina che ha bisogno soprattutto di organizzazione; che tali regole vanno bene al più per un ufficio marketing, ma non possono costituire un modello d'impresa di successo. A tali eccezioni, espressioni di comprensibile ritrosia culturale, occorre rispondere con prudente e sano realismo.

Sarebbe molto interessante, ad esempio, conoscere i dati relativi alla composizione delle piante organiche impiegatizie rispetto ai parametri dei titoli professionali acquisiti e delle abilità attualmente allo stato «latente». Ne risulterebbe probabilmente un quadro allarmante, indicativo di grandi potenzialità tecnico-professionali rimaste, per le diverse esigenze organizzative e produttive degli specifici settori produttivi, totalmente inutilizzate e soprattutto prive, anche in prospettiva, di una possibilità di valorizzazione. Rispetto a tali risorse umane, da considerare a tutti gli effetti come «patrimonio aziendale», si pone l'ulteriore problema di evitare che il prolungato inutilizzo si traduca in una perdita della possibilità di qualificazione e riqualificazione. Se da un lato, infatti, è realisticamente improbabile ipotizzare il pieno impiego produttivo del potenziale umano,[51] è d'altro canto estremamente deleterio ignorare che la stragrande maggioranza del personale assunto negli ultimi anni nelle aziende private è costituito da laureati, spesso in possesso di specializzazioni e titoli di abilitazione specifici. Senza entrare nel merito di scelte di gestione che hanno privilegiato, soprattutto nel Sud del Paese, l'assunzione di personale qualificato da adibire a mansioni a ridotto contenuto professionale,[52] è il caso di affrontare lo scottante problema della corretta gestione di tali risorse umane. Una soluzione ispirata a sano pragmatismo potrebbe essere, allora, quella di utilizzare in maniera ottimale uno strumento già ben regolamentato: il *part-time*.

Si tratta, allora, di consentire alle professionalità «latenti» di uscire allo scoperto, di richiedere e ottenere il part-time per altre esigenze oltre a quelle di carattere personale: ad esempio, per l'acquisizione di un titolo abilitativo e per l'esercizio, in quanto non concorrenziale, di un'attività professionale autonoma nel tempo non occupato. Tale auspicabile apertura normativa, ben lungi dal rappresentare uno storico «cedimento» delle aziende alle pressioni sindacali, potrebbe rappresentare un modo illuminato, pratico ed economico per prevenire quelle conflittualità e dinamiche relazionali che sono il prevedibile frutto dei suddescritti squilibri allocativi. E anzi, l'utilizzo intelligente e lungimirante di tale strumento contrattuale potrebbe addirittura permettere alle aziende di

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 63

reperire al proprio interno «a costo zero» quelle risorse, già riqualificate, che si dovessero a mano a mano rendere necessarie. Il modello di riferimento per una nuova gestione di tale emergenza è ancora mutuato dal mondo della produzione: il «just in time».

La costruzione di progetti di vita per i lavoratori

La globalizzazione finanziaria, accelerata dal processo di integrazione europea, sta provocando profondi riflessi sulla fisionomia degli intermediari bancari attualmente operanti nel paese.

Nell'attuale sistema di mercato il cambiamento è avvertito non solo come necessità di nuove soluzioni pratiche, ma anche come una *vision* a tendere guidata, oltre che da criteri economici, anche da principi morali ed etici.

L'attenzione al valore della persona, in tale contesto di significato, non è più una mera modalità di approccio commerciale, ma il principio ispiratore di «progetti di vita»[53] (*intention*) complessi, personalizzati, diretti a ciascuno degli stakeholders interessati ai destini dell'impresa bancaria.

I lavoratori sono dunque insieme destinatari e protagonisti di un proprio «progetto di vita», che incrocia i bisogni di relazioni umane nei luoghi di lavoro, di crescita professionale, di aspettative di carriera, di armonia tra tempi del lavoro e della vita privata.

In un'ipotetica «scala di priorità», la costruzione di un «progetto di vita» volto a creare livelli di soddisfazione e motivazione adeguati tra i dipendenti (e quindi a ridurne gli ambiti di conflittualità) deve rispondere alle seguenti esigenze:

- sicurezza economica (remunerazione base, stabilità del posto di lavoro);
- benessere psicologico (controllo dei livelli di ansia e stress);
- benessere sociale (sviluppo della vita di relazione e del tempo libero);
- appartenenza aziendale (riconoscimento del sé e condivisione di mission)
- sviluppo personale (espressione delle potenzialità individuali);
- successo personale (riconoscimento del significato del singolo apporto).

L'orientamento strategico dell'impresa-banca a tale *vision* è lungimirante, in quanto permette di ridurre drasticamente la conflittualità individuale e collettiva e di ottimizzare, sotto le nuove spinte motivazionali dei singoli, i risultati di gestione.

Lo scenario *cross-border* e *cross-cultural* di una banca adhocratica trasforma quest'ultima in una banca-progetto, che assume e interpreta il proprio patrimonio di risorse umane (i dipendenti) non come vincolo o voce di costo, ma come valore in sé[54] e, nello stesso tempo, come mezzo per creare altro valore.

Per perseguire l'obiettivo della redditività, oggi che i margini operativi della gestione denaro si riducono, occorre infatti creare servizi ad elevato contenuto di personalizzazione, pur conservando un sistema di costi ammortizzabili su grandi numeri e in economie di scala.

Facciamo un esempio valido per il settore bancario. Per ridurre il rischio di credito, occorre dotare il territorio dove il credito stesso è erogato di una struttura professionale (il *team* di esperti) che comprenda la funzione creditizia e quel-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 64

la legale.[55] Solo un'attività di valutazione preventiva del merito e di monitoraggio costante dell'andamento del rapporto creditizio, svolta con dedizione esclusiva sul territorio, può assicurare il raggiungimento di dinamiche di *x-efficienza*.[56]

Il modello adhocratico spurio di cui si è discusso, anche nella formulazione *middle-up-down*, appare in grado di rispondere a entrambe le esigenze.

Se la governance che distingue oggi la funzione obiettivo di queste aziende è la creazione di valore idoneo a soddisfare non solo i soci finanziatori, ma anche i soci clienti e i soci dipendenti, allora l'adozione di questi modelli di «localismo virtuoso» deve ritenersi una coraggiosa scelta di continuità con un passato ormai remoto.

Certo, sarebbe pretenzioso promuovere un solo modello organizzativo (l'adhocratico) come panacea per tutte le realtà aziendali e per tutti i mercati; al contrario, possono coesistere soluzioni diverse. Ma è generalmente vero che l'allontanamento della sede decisionale dalla realtà che esprime il bisogno di assistenza fa diminuire la percezione delle situazioni da analizzare e delle esatte necessità da soddisfare, innescando la spirale perversa del contenzioso esterno e soprattutto (per il tema che ci riguarda) interno.

Provvisorie conclusioni e proposte

Ci sembra oggettivamente possibile trasformare l'attuale emergenza-vivibilità originata soprattutto dal fenomeno delle pressioni commerciali nell'azienda-rete di vendita in opportunità strategica. In altri termini, dato un quadro clinico (ambienti di lavoro scarsamente appaganti e strumentazioni tecnico-giuridiche obsolete), inteso come scenario di partenza e motivazione di fondo dell'indagine scientifica, si può valutare il significato oggettivo, l'«in sé» implicito dei percorsi proposti e il suo potenziale precipitato dinamico. Che, dopo essere stato scomposto e analizzato, in questi primi due capitoli, nei suoi aspetti pre-giuridici (psicosociali, filosofici, etici, organizzativi), va infine ricomposto tenendo conto anche delle categorie del diritto. Al di là dell'utilità del metodo di esposizione della materia, la vera priorità per il cultore e per l'operatore rimane favorire e accompagnare l'attuale difficile fase di transizione, utilizzando i mezzi della cultura oltre a quelli (e prima) della coazione giuridica.[57]

Un ambiente di lavoro mortificante (per la cattiva qualità delle relazioni che vi si intrattengono) non può diventare soddisfacente, appagante per le persone che vi abitano solo per effetto di un intervento legislativo esterno e/o di precise norme contrattuali. Il carattere della coazione, infatti, mal si adatta a modificare situazioni che esulano dalla sfera fisica e patrimoniale. E infatti, proprio perché giuridicamente *nemo precise ad factum cogi potest* (nessuno può essere costretto a compiere precisamente l'azione prescritta dalla norma), a tutela dei beni violati subentrano sanzioni di secondo grado o patrimoniali.[58] Un altro filone d'indagine può essere rappresentato dall'uso di strumenti conciliativi (o magari arbitrali) interni all'ambiente di lavoro. Ciò significherebbe offrire alle controversie *in nuce* la possibilità di essere espresse proprio lì dove si originano e possono essere meglio comprese e ricomposte.[59] Le difficoltà di in-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 65

terpretazione e/o applicazione di norme contrattuali e di legge nascondono spesso un difetto di conoscenza del settore, delle sue logiche in divenire e delle sue fisio-patologie. Per incrementare il clima di fiducia attorno agli istituti conciliativi e arbitrali, occorrerebbe istituire camere *stabili* non solo nel settore pubblico, ma anche in quello privato. Magari a livello regionale o territoriale, dovrebbero essere composte da esperti non solo del ramo produttivo, ma delle specifiche regole del contesto territoriale: in grado di essere autentici punti di riferimento a presidio della locale domanda di giustizia.

Un altro filone di ricerca deve tendere alla valorizzazione del sistema premiale esterno. In altri termini: se il linguaggio comune delle imprese produttive è quello del *benchmark*, e se ciò che conta è la percezione (*feed-back*), da parte del pubblico, del grado di scostamento rispetto ad esso, allora occorrerà aggiornare i parametri di valutazione d'impresa offerti in conoscenza al mercato dei consumatori e degli azionisti.

Un esempio concreto. Misurare il grado di conflittualità interno a un sistema aziendale mediante il raffronto tra controversie composte extra-giudizialmente e approdate in un'aula di tribunale può essere considerato un doppio strumento di indagine: del grado di successo imprenditoriale,[60] e del grado di vivibilità dei luoghi di lavoro. Tale esame, tuttavia, può risultare proficuo solo se condotto da un *team* di esperti rappresentativo dei vari *stakeholders*. Al bilancio sociale,[61] dunque, occorrerebbe in questo caso affiancare uno strumento di controllo eteronomo. L'urgenza di soluzioni di questo tipo si avverte maggiormente nelle situazioni conflittuali tra parti individuali che seguono, facendo un altro esempio, gli accordi di ristrutturazione organizzativa nel comparto creditizio. La qualità degli accordi sindacali conseguenti a operazioni di scorporo, cessioni d'azienda o di ramo d'azienda, etc., si misura dal grado di micro-conflittualità che dagli stessi deriva e che si registra nel tempo.

Le ristrutturazioni aziendali censite in Europa nel corso dell'anno 2000 hanno raggiunto un livello storico. Secondo uno studio,[62] meno di una ristrutturazione su quattro ha raggiunto gli obiettivi prefissati di riduzione dei costi, e di aumento della produttività; al contrario, ogni ristrutturazione paga un immediato, pesante dazio creando condizioni pregiudizievoli alla motivazione, alla creatività e alla produttività del personale. Questi aspetti possono essere mitigati mediante adeguati strumenti di controllo *in itinere* sull'efficacia contrattuale e, soprattutto, mediante l'adozione di una forma nuova di accordo contrattuale, il cui significato oggettivo sia incessantemente negoziato e precisato. Non un contratto a maglie larghe (di princìpi o di *soft law*), la cui debole valenza garantistica mini ulteriormente l'affidamento e la fiducia delle parti sociali e individuali; al contrario: un contratto che stabilisca frequenti e necessari momenti di verifica, e procedure di aggiustamento, e modalità stringenti di espressione e acquisizione del consenso delle Parti sociali. Occorre, ancora, rafforzare il vincolo di mandato tra la base (i lavoratori) e le rappresentanze sindacali, in modo da rendere, prima che giuridicamente, culturalmente efficace il vincolo dell'*erga omnes*. Ciò è, evidentemente, ancor più necessario per le ristrutturazioni aziendali: per le quali l'urgenza di verificare il consenso diffuso sulle misure da negoziare è prioritaria e cronologica-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 66

mente antecedente al momento del confronto tra le parti sociali.[63] Non nascondiamo, infatti, che l'impatto di accordi sulla mobilità straordinaria intervenuti nel settore del credito in conseguenza di operazioni di ristrutturazione è inversamente proporzionale allo spazio di consultazione preventiva con i lavoratori interessati. Né, d'altro canto, tale onere incombe soltanto alla rappresentanza sindacale dei lavoratori: anche le aziende devono consultare «lungamente» i rappresentanti del personale sulle politiche, sui programmi e sulle misure previsti.[64] Assolutamente cruciale, poi, è in tale contesto il ruolo dei quadri direttivi del settore creditizio: interessati, come e più degli altri, alla mobilità straordinaria conseguente alle operazioni di ristrutturazione bancaria.[65] Mentre, infatti, clausole contrattuali «paracadute» attutiscono significativamente l'esigenza dei trasferimenti per il personale impiegatizio,[66] essi scontano gli effetti più dirompenti delle riorganizzazioni aziendali.[67] Due gli aspetti emblematici che intendo qui stigmatizzare: l'utilizzo anomalo, perché assolutamente sbilanciato, del fondo esuberi;[68] la crescita esponenziale del contenzioso di lavoro in materia di mobilità. Sempre ragionando de *jure condendo*, occorrerebbe promuovere disegni di legge, sia a livello nazionale sia locale, tesi a creare vincoli di partnership tra aziende e territorio. In tal modo, rispondendo a una precisa indicazione del Libro Verde,[69] si otterrebbe un quadro ordinamentale certo, contenente obblighi e rinvii alle norme pattizie per la determinazione delle ricadute occupazionali in caso di ristrutturazioni.

Ma la proposta legislativa secondo noi più significativa dovrà necessariamente tradurre e declinare, in ambito processuale, il principio comunitario di sussidiarietà. In base ad esso, ogni intervento dei pubblici poteri (e dunque anche di quello giurisdizionale) è giustificato (solo) se e nella misura in cui si rivelino insufficienti o inadeguati gli strumenti per la composizione delle controversie di cui dispone la società civile. Corollari di tale principio sono le regole della sufficienza e della propedeuticità degli interventi, per cui alle esigenze della comunità locale (ivi compresa la comunità lavorativa) deve poter rispondere, in prima battuta, la comunità stessa. Un progetto legislativo ispirato a tale filosofia argomentativa potrebbe favorire la ricreazione, se non di climi aziendali caldi e umani, di ambienti relazionali almeno più decenti e degni. In attesa, ovviamente, dei tempi necessari a promuovere e attuare un più profondo rinnovamento: nei moduli organizzativi d'impresa, certo, ma prima ancora nella cultura della (ri)conciliazione sociale.

Note

[1] E ciò, evidentemente, non perché l'etica (intesa come scienza umana) non abbia una sua consistenza autonoma, cioè un quadro di riferimento valoriale, metodologico e contenutistico essenzialmente diverso dalle scienze economiche; ma perché evidentemente, in una prospettiva di dialogo culturale fecondo, è necessario comprendere le esigenze intrinseche alla categoria dell'«economia» e individuare quali risposte l'etica è in grado di fornire, superando le attuali criticità.

[2] Per avere cioè capacità di positivo impatto con la fenomenologia economica.

[3] Al di là, ovviamente, di isolate (ancorché autentiche) testimonianze personali di manager d'impresa o di velleitarie enunciazioni di principio (contenute nel dettato di alcune *mission* aziendali).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 67

[4] Cfr. ad esempio, nel settore bancario, l'iniziativa «Patti chiari».

[5] *Ethos*, inteso come «costume sociale».

[6] La distinzione tra «cliente esterno» (il consumatore finale) e «cliente interno» (il lavoratore, consumatore intermedio di relazioni di lavoro) è anch'essa mutuata dai manuali di *satisfaction care*.

[7] L'etica dei comportamenti coerenti con il contesto di riferimento (ambiente di lavoro, sindacale, settoriale economico, sociale, politico) e il momento storico particolare. È, insomma, l'etica dell'*hic et nunc*.

[8] *Id est*: di salvaguardia e accrescimento del patrimonio aziendale.

[9] O «aree di business»: come il Retail, il Private, il Corporate banking, il Credito al consumo, etc.

[10] Quella che, in bilancio, si chiama la «gestione caratteristica».

[11] Intesa, in senso aristotelico, come «essenza» profonda, qualità sostanziale del bene relazionale.

[12] Anche sotto l'aspetto della competitività d'impresa, oltre che della sostenibilità sociale.

[13] L'adozione del modello divisionalizzato ha progressivamente eroso il potenziale umano sino all'invalicabile, attuale limite minimo di giustificazione dell'esistente.

[14] Adottata praticamente da quasi tutte le banche italiane.

[15] Seguito, purtroppo, dal noto «crash» e ai destini societari di molti dei più noti soggetti internazionali, nell'attuale fase di crisi economico-finanziaria.

[16] Assimilabile a un'identità nel linguaggio matematico.

[17] Vale a dire le specificità strutturali, congiunturali e il vissuto aziendale.

[18] Il termine greco apeiron, mutuato dal filosofo Anassimandro, indica il principio (arch) di indefinito-infinito: ciò che manca, oltre che di limiti, anche di qualità: proprio da questo sostrato aqualitativo nascono i quattro elementi costituenti la realtà.

[19] Consistente nella negazione di ogni valore *intrinseco* (cioè fine a se stesso) alle relazioni tra persone all'interno dell'organizzazione produttiva.

[20] O, in altri termini, del suo paradosso fondamentale.

[21] La sua tecnica argomentativa è assiomatica e apodittica, puntando cioè sull'affermazione di principi di per sé evidenti: che non necessitano, dunque, di prova.

[22] Intesa come azione ragionata finalizzata al coordinamento, al controllo, alla divisione del lavoro.

[23] Ma anche nella successiva fase di accelerazione del sistema industriale.

[24] È esperienza intellettuale comune a Taylor, a Simon e a Thompson.

[25] «ad ogni lavoratore sia lasciata la responsabilità di compiere il suo lavoro come crede meglio».

[26] Codificazione e sistemazione delle conoscenze, loro traduzione in prescrizioni.

[27] Prodotta dall'iniziativa impositiva di un nuovo, distinto soggetto delle dinamiche aziendali: la direzione.

[28] Cioè le variabili personali, che se non gestite possono innescare il conflitto.

[29] Pure evidenziati da Taylor.

[30] Dalle *human relations* al motivazionalismo.

[31] La «realtà del sistema dei sentimenti».

[32] Il «senso della funzione sociale« di Mayo.

[33] Riconducibile a Likert, Burns, Stalker.

[34] Organizzativa, decisionale, informativa.

[35] Da tale interessante teoria scaturiscono le implicazioni di Thompson e della *contingency* di Perrow e Galbraith.

[36] Cioè previsto *ex ante* e, in certo senso, «calato dall'alto».

[37] «Mutual adjustement»: adattamento reciproco.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 68

[38] In modo da garantire, in ogni passaggio, coerenze di significato.

[39] E corrispondentemente minori il livello di frustrazione personale e di produttività pro-capite.

[40] «Il leader del cambiamento riesce continuamente a riconciliare l'obiettivo di creazione di valore economico per gli shareholders con quello di sviluppo equilibrato e contemporaneo del valore aggiunto e del benessere per gli altri stakeholders della banca, limitando gli impatti negativi della ristrutturazione sulle persone e aumentandone il coinvolgimento emozionale nella riprogettazione organizzativa, a partire dai valori condivisi che la determinano». (C. Scardovi, *La banca del futuro*, cit., p. 130).

[41] Termine reso famoso da Alvin Toffler nel suo libro *Future Shock*.

[42] Favorito dalla costante formazione e aggiornamento dei dipendenti.

[43] Cioè non necessariamente ripetute nel tempo e nello spazio.

[44] Che sconta una tradizionale propensione verso la burocrazia, con qualche fugace e sporadica «puntata in avanti» verso esperimenti di *task-force*.

[45] Che ha invece per sua natura bisogno di organizzazione e di stabilità.

[46] La regione, la provincia, o un'area geografica a connotazione morfologica omogenea.

[47] Di cui il linguaggio del corpo è non secondario aspetto. La percezione di efficacia di un progetto potenziale si legge prima di tutto nella sua espressione non-verbale.

[48] Una colazione di lavoro informale in un ambiente destrutturato può facilitare la circolazione creativa, esattamente come uno scambio comunicativo extra-professionale in contesto di lavoro. Tali considerazioni nascono dall'osservazione della realtà empirica, più che dalle enunciazioni di manuali.

[49] L'organizzazione interstiziale, a differenza di quella classica, sa massimizzare l'ozio (il piacere personale, le gratificazioni relazionali e l'autostima) e minimizzare la penosità intrinseca del lavoro (l'agenda, la tempistica, il vincolo di propedeuticità).

[50] Si tratta di quelle che in psicologia prendono il nome di «attività vicarianti»: la grande duttilità della mente umana sopperisce a proprie lacune (organiche e/o conoscitive) sviluppando da sé ponti in grado di unire gli spazi vuoti.

[51] Obiettivo che tra l'altro pare corrispondere agli attuali orientamenti «di principio» delle aziende.

[52] Con intuibili riflessi sul profilo dell'inquadramento giuridico e del trattamento economico.

[53] «Un progetto di vita può essere descritto come una serie di risultati attesi lungo un periodo di tempo molto lungo, il cui progressivo raggiungimento risulta fondamentale per il soddisfacimento di un bisogno fondamentale o di un fine ultimo nella vita del consumatore»: C. Scardovi (Andersen Consulting), «La banca del futuro», Edibank, 1999.

[54] Da tutelare, accrescere in un'ottica di fidelizzazione che non scaturisce solo dalle tutele giuridiche, ma dalla *satisfaction care*.

[55] Consulenza preventiva e in fieri; recupero crediti.

[56] Sul punto, cfr. D. Iodice, «La gestione dei crediti in sofferenza», ABI-Bancaria, 2003.

[57] Uno dei limiti della coazione è implicito nel concetto stesso di sanzione giuridica: *nemo ad factum precise cogi potest*.

[58] Poche sono le tutele reali che il nostro sistema di diritto del lavoro prevede, e pure le stesse quasi mai consentono il pieno reintegro della persona nella sfera esistenziale dei suoi diritti violati. Si pensi, esemplarmente, alla tutela reale in caso di licenziamento ingiustificato: se anche l'ordine di reintegra viene disatteso dal datore di lavoro, a meno di ammettere l'accompagnamento *manu militari* del lavoratore al luogo di lavoro, difficilmente si può pensare a un'esecuzione, da parte datoriale, diversa da quella dell'obbligo retributivo. Inoltre la dignità violata, la fiducia e il benessere esistenziale non sono beni che è possibile reintegrare mediante esecuzione specifica di un obbligo di fare. Ecco perché è necessario riportare i conflitti, le tensioni relazionali lì dove essi si sono generati: nei luoghi di lavoro. E percorrere le difficili vie della mediazione culturale per addivenire a soluzioni organizzative equilibrate.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 69

[59] Molto diffusamente sul punto, cfr. D. Iodice, *Le controversie di lavoro: i sistemi di composizione alternativa*, op. cit., e, dello stesso Autore, anche *Le controversie individuali*, op. cit.

[60] «Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività». (Libro Verde, 21).

[61] Che è pur sempre emanazione unilaterale dell'impresa bancaria.

[62] Citato nel Libro Verde, 35.

[63] «Ristrutturare in un'ottica socialmente responsabile significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. In concreto, in una ristrutturazione, la forma è spesso non meno importante della sostanza. È opportuno in particolare garantire la partecipazione e il coinvolgimento delle persone interessate attraverso una procedura aperta di informazione e di consultazione. Inoltre, qualunque ristrutturazione deve essere accuratamente preparata, devono essere identificati i rischi più importanti, calcolando tutti i costi diretti e indiretti delle varie azioni strategiche e valutando tutte le soluzioni alternative in grado di limitare i licenziamenti». *Ibidem*, 37

[64] Come propone il progetto di direttiva della Commissione che stabilisce un quadro generale relativo alla formazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità europea (COM(98)612).

[65] Sotto tale profilo, l'esclusione di parte della categoria dei Quadri direttivi dall'Area dirigenziale determina l'estensione delle migliori tutele negoziali, in termini di mobilità straordinaria, del contratto impiegatizio.

[66] Mediante adeguata «riconversione», ove possibile, delle risorse umane per lo svolgimento di altre mansioni richieste dalla pianta organica del territorio di provenienza.

[67] Il vincolo fiduciario particolarmente intenso che li lega all'azienda, rende infatti il loro rapporto di lavoro caratterizzato dall'*intuitu personae*: ciò implicando, dunque, elementi di infungibilità della prestazione da essi svolta. Il ccnl, sotto tale profilo, riesce a «spezzare» la continuità della nozione giuridica differenziando i primi due livelli (afferenti all'area impiegatizia) dai secondi due (proclivi all'area dirigenziale).

[68] Spesso inteso come «via di fuga» dall'azienda, unica alternativa alla mobilità anziché come autentico strumento di solidarietà del settore.

[69] «Impegnandosi nello sviluppo locale e nelle politiche attive del mercato del lavoro attraverso partnership a favore dell'occupazione locale e/o l'inserimento sociale, le imprese possono attenuare le conseguenze sociali e locali delle grandi ristrutturazioni» (Libro Verde, 38).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 70

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 71

3.

La comunità aziendale nelle fonti del diritto

Ermeneutica del metodo. Il ruolo del diritto

Il lettore avrà notato la curiosa impostazione della monografia, che pur mossa da esigenze di sistematizzazione giuridica, indugia nei primi due capitoli su aspetti psico-sociologici, se non addirittura filosofici, del rapporto di lavoro, e su altri di sapore tipicamente aziendalistico. La scelta metodologica consegue alla percezione dell'entità del cambiamento sociale (e organizzativo) in corso: che presuppone la comprensione, da parte della dottrina, delle sue dinamiche e cause. Da tale rilevazione empirica scaturisce poi una rinnovata riflessione sul ruolo del diritto e del suo apparato strumentale. Occorre cioè chiedersi *se e in che modo* il diritto del lavoro svolge il suo tradizionale ruolo di tutela della parte debole del rapporto di lavoro. Poi, in subordine, *quale ruolo alternativo* potrebbe o dovrebbe assolvere il diritto del lavoratore in relazione al bene rappresentato dalla persona del lavoratore.

Il primo interrogativo esige di per sé una verifica di coerenza delle prassi aziendali. A tal proposito si parla, in accezione squisitamente giuridica, di *principio di effettività* del diritto. Ebbene, si è potuta scorgere, nelle pieghe organizzative delle imprese, una fenomenologia di rapporti di lavoro spesso lontana dal sistema di princìpi e norme consacrati dal diritto. Tale divario (tra prassi e norme: *sein* e *sollen*) nel corso degli anni è divenuto progressivamente più profondo. Al punto da legittimare una serie di interrogativi subordinati inquietanti: una norma di lavoro disattesa è ancora una norma giuridica? Cosa determina la giuridicità di una norma: la procedura formale di produzione o la percezione di necessità dei comportamenti da essa richiesti da parte della generalità dei consociati? E tale percezione di necessità significa mera consapevolezza (intellettuale) di doverosità o non piuttosto generale, costante e uniforme adeguamento dei comportamenti al precetto? Fino a qualche tempo fa tali questioni erano dai giuristi confinate alla teoria generale del diritto. I giuristi potevano permettersi il lusso di sbrigare il problema invocando il carattere sanzionatorio della norma giuridica. In pratica il ragionamento era: un ordinamento giuridico è effettivo, cioè è in grado di preservare se stesso, se almeno uno dei caratteri delle sue norme giuridiche è effettivo. I caratteri della nor-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 72

ma sono, come noto, precetto e sanzione. Se dunque il precetto è talora violato, ecco che subentra la sanzione giuridica, che è in grado di recuperare (seppure in secondo grado) il comportamento deviante al portato giuridico della norma primaria.

Tale ragionamento, volutamente semplificato, ha condotto a una sopravvalutazione della funzione giudiziaria, chiamata non solo a sanzionare le violazioni delle norme primarie, ma a dirimere sempre più spesso controversie sul loro significato nelle dinamiche di contesto. Così i giudici hanno spesso registrato i cambiamenti nel costume delle relazioni di lavoro, effettuando un'interpretazione evolutiva del diritto.

L'ordinamento dunque di fatto è cambiato e cambia, al di là dei tradizionali meccanismi di produzione giuridica. Tuttavia non è possibile invocare il principio di effettività devolvendo tutte le contraddizioni del diritto del lavoro al giudice, quasi *deus ex machina.*

Occorre rivedere la struttura stessa del diritto, attingendo a un diverso concetto di validità-effettività. Ecco dunque la spiegazione della nostra scelta metodologica: con Alf Ross, affermiamo che il concetto di validità-efficacia viene costruito dalla scienza empirica, investigando nel mondo dei rapporti giuridico-sociali attraverso il metodo psicologico, che solo è capace di svelare l'entità metafisica del concetto di norma e di dissolverla nelle esperienze psico-emotive dei consociati: «Come tutte le altre scienze sociali, lo studio del diritto deve essere studio di fenomeni sociali, della vita di una comunità umana; deve porsi il compito di interpretare la validità del diritto in termini di effettività sociale, cioè di una corrispondenza tra contenuto ideale normativo e fenomeni sociali».[1]

Il dato non opinabile di partenza è l'elevata conflittualità delle relazioni di lavoro e il conseguente congestionamento della funzione giurisdizionale: che rappresenta un grave «empasse» per il funzionamento della macchina sociale. Quando la norma giuridica, di fonte legislativa o negoziale, non è spontaneamente osservata dalla collettività indistinta o dalle parti individuali, l'ordinamento (generale o di settore) entra in crisi; si attiva, allora, il sistema di tutele secondarie, atte a ripristinare l'ordine violato. Il buon funzionamento del meccanismo sussidiario è funzione diretta della sua residualità: dipende, cioè, da quanto marginale sia la frequenza dell'intervento dell'apparato sanzionatorio rispetto alla fisiologica osservanza spontanea delle norme. Sulla quale ultima, infine, incide la percezione di chiarezza del dettato normativo.[2] Senza varcare la sottile linea di confine con gli ambiti disciplinari della sociologia e della filosofia del diritto, vale rimarcare che l'avere violato, soprattutto in Italia, il limite di sostenibilità sociale delle liti giudiziarie di lavoro, impone un ripensamento delle ragioni profonde del fenomeno, in vista dell'individuazione delle possibili soluzioni.

Allorché, infatti, la norma giuridica primaria non è più capace di informare di sé il sistema sociale, orientando i comportamenti individuali e collettivi verso forme spontanee di comprensione reciproca e pacifica convivenza; allorché, insomma, i comportamenti devianti si ripetono e amplificano, divenendo, da «anomalie», nuove «regole di sistema», può al legislatore apparire addirittura inutile o antistorico potenziare gli strumenti di tutela sussidiaria. Insom-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 73

ma, il rischio è che, rincorrendo il mito del potenziamento degli armamentari giuridici quale unico possibile argine alle disfunzioni della giustizia del lavoro, il sistema giuridico perda di vista i propri obiettivi ultimi di auto-efficacia, che si fondano sul dialogo e sul consenso sociale. E, in tal modo, che indirettamente e paradossalmente esso finisca con l'orientare il legislatore verso soluzioni normative meno ambiziose ma più praticabili: verso nuove «registrazioni» di nuovi «equilibri sociali».

Non credo che la norma giuridica possa limitarsi a svolgere un ruolo «notarile»;[3] al contrario, ritengo che essa svolga un'insostituibile funzione etica (di indirizzo, o *moral suasion*) verso i rapporti di lavoro. In tale declinazione lavoristica, i due valori che (insieme alla certezza giuridica) la norma può e deve esprimere sono la giustizia e il dialogo sociale. L'idea specifica che la norma esprime è giustizia: non semplice ideale a tendere, ma fattore costitutivo del diritto, oggettivazione di valore soggettivo. Tale principio pone ovviamente dei limiti a ciò che può essere riconosciuto come diritto: un ordinamento statuale che non soddisfi a un *minimum* di esigenze di giustizia non è riconoscibile come diritto ed è bollato come regime di violenza. Quanto all'altro valore etico della norma, occorre dunque veicolare, attraverso le laboriose strade della cultura, l'esigenza del dialogo come valore all'interno dei luoghi di lavoro: per scongiurare il rischio che l'etica della comunicazione divenga, da sostanza ideale delle prassi sociali (cioè valore compreso e condiviso), mero retaggio di esperienze storiche concluse. L'esigenza di dialogo fonda e giustifica da sola la *ratio* della norma pattizia, che è per definizione sintesi di una mediazione negoziale tra interessi diversi e contrapposti.

Ritornando al concetto (ricco di spunti) di Stato come «macchina sociale», mi piace evidenziarne il dinamismo, cioè i meccanismi di trasmissione del movimento. La macchina necessita di leve, pistoni, pulegge. Le leve delle istituzioni, come quelle meccaniche, possono funzionare se tra le parti in contatto c'è «gioco». Se l'eccesso di gioco (inteso come spazio lasco non occupato da ingranaggi) fa slittare le parti in rapporto, d'altro canto la sua totale assenza porta inevitabilmente la macchina sociale a incepparsi. Fuor di metafora: pretendere di delegificare il sistema dei rapporti industriali e del lavoro, in un'ottica neoliberistica, determina una grave compressione delle libertà individuali sostanziali; per converso, ritenere di poter omettere l'analisi delle cause del malfunzionamento della giustizia pubblica concentrando i maggiori sforzi sul rafforzamento dell'apparato processuale e della disciplina normativa, espone a conseguenze parimenti perniciose. L'efficacia nel tempo di un sistema normativo, infatti, è inversamente proporzionale al suo grado di dettaglio: quanto più l'analiticità dei precetti tende all'esaustività delle previsioni applicative, tanto più necessarie e frequenti sono le verifiche di coerenza storica dell'impianto normativo. In mancanza di un sistema di revisione continua, la norma di dettaglio diviene desueta da sé, palesando ben presto la sua inefficacia.[4] Vale a dire che la tenuta di un sistema giuridico di norme di dettaglio è sempre conseguenza di verifiche a posteriori: operate o direttamente dalle parti sociali, in un'ottica di concertazione, o unilateralmente dal legislatore.[5]

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 74

Le fonti del diritto del lavoro (schema)

Le norme giuridiche che regolano i rapporti di lavoro, e in particolare il diritto dei luoghi di lavoro, scaturiscono da più fonti di produzione. Il sistema ordinamentale infatti si definisce complesso: non solo perché costituito da più norme, che riguardano diversi settori (pubblico o privato) e branche (ad esempio diritto del lavoro anziché diritto commerciale), ma anche e soprattutto in ragione dell'elevato numero e del differente peso delle fonti del diritto. In questo paragrafo enunceremo quali esse siano e i meccanismi che le rendono omogenee e convergenti. In tal senso si può parlare di ordinamento giuridico.

Le principali fonti del diritto del lavoro sono: la Costituzione italiana, la legge e le sue norme di attuazione, il contratto collettivo e il contratto di lavoro individuale. A questo schema elementare vanno aggiunte, in ordine diverso e ancora non esaustivo, la normativa di produzione comunitaria, quella (interna) di produzione ministeriale, le sentenze interpretative della Corte costituzionale. Sia pure con elementi di problematicità, riteniamo debba essere inserita nello schema delle fonti di produzione anche la declaratoria di assunzione unilaterale di impegni di parte aziendale. Ma di ciò tratteremo diffusamente in seguito.

La Costituzione repubblicana , entrata in vigore il 1° gennaio 1948, disegna l'assetto dei poteri pubblici e il loro equilibrato funzionamento, nonché contiene princìpi di carattere sia programmatico sia immediatamente precettivo: che valgono, cioè, sia come vincolo per il legislatore ordinario (o subordinato), sia come norme (applicative e/o interpretative) di per sé cogenti nei rapporti tra Stato e cittadini e tra privati (ad esempio nel settore d'impresa).

La Carta costituzionale è mirabile sintesi di valori culturali diversi. Essa scaturisce infatti da un singolare compromesso tra anima cattolica, liberale e marxista: che ha dato origine a un sistema di valori condivisi e permanenti, e perciò fondanti (costituenti) la Repubblica italiana. Rappresenta il fondamento valoriale stabile delle regole che presiedono al funzionamento della macchina sociale, e quindi anche di quel microcosmo che è l'azienda-luogo di lavoro. È perciò definita come costituzione rigida:[6] la sua revisione necessita di procedure particolari e rafforzate rispetto a quelle ordinarie. È inoltre definita come fonte suprema, in quanto ha un valore superiore rispetto alle altre fonti del diritto. Vedremo a breve le implicazioni di tale superiorità. Si distingue, ancora, tra Costituzione formale e Costituzione materiale: a seconda che si faccia riferimento al tessuto normativo rappresentato dall'articolato storico qual è, oppure in quanto innervato nel corpo sociale cui si riferisce. In tale seconda accezione, più dinamica ed evoluta, la Costituzione si identifica con i suoi valori (come ad esempio la persona o l'uguaglianza sostanziale), informando pervasivamente di sé ogni spazio di relazione umana.

Un gradino più sotto rispetto ad essa c'è la legge ordinaria: atto tipico della funzione legislativa esercitata dal Parlamento. Mentre la Costituzione traccia l'iter di formazione delle leggi, il Parlamento pone concretamente in essere le leggi (poi promulgate dal Presidente della Repubblica), che acquistano efficacia dopo un breve periodo di *vacatio*.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 75

Hanno parimenti valore di legge ordinaria: il codice civile del 1942,[7] che disciplina i rapporti dei soggetti privati; così come i decreti legislativi e i decreti legge. Si tratta di atti emanati dal governo: dunque da un'autorità diversa da quella funzionalmente investita di potestà legislativa. I decreti legislativi sono emanati sulla scorta di una legge-delega da parte del Parlamento, che contiene la normazione di principio e di criterio cui il governo deve attenersi; si tratta, dunque, di una legislazione delegata pur sempre dal Parlamento, cui va pertanto ricondotta.

I decreti legge, invece, sono emanati dal governo (in difetto di delega) in situazioni di necessità e urgenza; necessitano di conversione in legge a opera del Parlamento entro sessanta giorni: in difetto, si caducano con efficacia retroattiva (*ex tunc*).[8]

Opera allo stesso livello della legge ordinaria la legislazione comunitaria. Si tratta delle norme giuridiche (regolamenti e direttive) prodotte dai competenti organi dall'Unione europea. I regolamenti introducono comandi impegnativi per tutti i soggetti giuridici che operano all'interno degli Stati membri, indipendentemente da una specifica e preventiva autorizzazione da parte degli stessi. Le direttive comunitarie, invece, sono tecnicamente rivolte agli Stati, necessitando di un ulteriore passaggio formale (le leggi interne di ricezione) per divenire norme obbligatorie anche nei rapporti interprivati. Le leggi di ricezione sono dunque formalmente leggi statali (caratterizzandosi come leggi-contenitore); sostanzialmente, invece, norme comunitarie.

Si è detto che la Costituzione pone se stessa (e i propri valori) come fonte originaria o sovraprimaria (*superiorem non recognoscens*); a tal proposito va chiarito che le fonti comunitarie, e soprattutto i regolamenti (che creano vincoli giuridici automatici per i cittadini Ue) possono limitare la sovranità dello Stato italiano e produrre diritto interno (solo) in forza di una scelta di autolimitazione, operata a monte, una volta per tutte, dall'art. 10 della Costituzione Nondimeno, per essere vincolanti esse devono armonizzarsi con il tessuto di valori e princìpi espressi dalla nostra Costituzione.

Le norme comunitarie, pur poste sullo stesso livello delle leggi ordinarie, prevalgono sulle stesse in ossequio al principio di specialità (che a sua volta prevale anche su quello di posteriorità), o per una presunzione di conformità[9] della legge nazionale agli obblighi internazionali.

Nella complessità della produzione normativa si inseriscono anche le cosiddette sentenze interpretative della Corte costituzionale, mediante le quali la Corte fissa , tra le possibili interpretazioni di una disposizione normativa, quella che è ritenuta legittima, ovvero conforme ai princìpi costituzionali. Tecnicamente ciò avviene anche mediante la declaratoria di illegittimità di una norma o di una sua parte, lasciando che la parte della disposizione con censurata espanda i suoi effetti verso nuove coerenze di significato, in armonia con la fonte superiore.

Nelle materia di legislazione esclusiva, anche le leggi regionali si collocano al livello delle leggi ordinarie.

A un livello ulteriormente subordinato (alla Costituzione e alle leggi ordinarie) operano i decreti ministeriali. Si tratta di provvedimenti attuativi di leggi,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 76

adottati dai vari dicasteri per dare specifica vincolatività a normative generiche. Le circolari ministeriali invece non producono nuovo diritto, ma forniscono chiavi ermeneutiche per questioni giuridiche controverse. Possono pertanto essere disapplicate in sede giudiziale se ritenute in contrasto con norme di legge.

La contrattazione collettiva è a sua volta fonte del diritto. Mentre la legge si rivolge alla generalità dei consociati, il contratto collettivo (in quanto contratto) ha forza di legge tra le parti. Esso a sua volta si struttura in vari livelli, integrando la legge o dando ad essa concreto significato e attuazione.

Sempre più spesso la legge richiama la fonte pattizia per la disciplina di spazi lasciati appositamente vuoti dal legislatore del lavoro: è il caso, ad esempio, della conciliazione e dell'arbitrato. In altri casi, come nella certificazione dei rapporti di lavoro, la fonte pattizia è ipotesi prevista di deroga assistita alla fonte normativa superiore.

La contrattazione collettiva produce un corpus normativo rappresentato da una parte normativa, una economica (retributiva) e una di carattere organizzativo, destinata a disciplinare le relazioni tra i soggetti stipulanti (ad esempio mediante regole di informazione, consultazione, controllo o partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali).

Anche il contratto individuale di lavoro è fonte del diritto del lavoro. Esso in particolare è assoggettato a un vincolo generale di inderogabilità nei confronti del contratto collettivo (e ciò evidentemente a tutela della parte debole del contratto individuale); viceversa, il contratto individuale può derogare alla norma collettiva se contenga rispetto a questa disposizioni più favorevoli per il lavoratore (*favor praestatoris*).

Altri atti di promanazione aziendale (unilaterale) potrebbero assumere una rilevanza giuridica: essere cioè produttivi di effetti (e in particolare di vincoli) per l'ordinamento. Il condizionale è, in questo caso, d'obbligo, in quanto la loro natura giuridica non è pacificamente riconosciuta. Affermare, ad esempio, che un codice etico d'impresa ha per l'appunto mera natura declaratoria di impegno etico significa espungere lo stesso dalle fonti normative. Al contrario, ritenere che tali dichiarazioni unilaterali, in quanto destinate a cooptare la fiducia e l'interesse del pubblico (lavoratori, consumatori), creano i vincoli giuridici dell'affidamento, implica il doveroso allargamento delle fonti di produzione giuridica.

Il principio di gerarchia delle fonti

L'ordinamento giuridico è dunque caratterizzato da un coacervo di fonti di produzione normativa. A rigore, ciascuna di esse ha il potere di disciplinare un particolare settore dell'ordinamento: si parla, a tal proposito, anche di pluralità di ordinamenti. Il dato di prima evidenza è che tali ordinamenti plurali da un lato non godono di piena autonomia (salvo l'ordinamento costituzionale, che per definizione informa di sé gli altri senza esserne informato), e dall'altro necessitano di un principio ordinatore unico. Infatti più è ampio il contesto di riferimento della norma e più la portata della norma è sovrabbondante, riverberando i suoi effetti anche in altri contesti settoriali.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 77

Lo stesso accade per come è formulata la norma giuridica: più essa assume la forma di principio generale, tanto più tende a debordare, pervadendo l'intero sistema dei settori dell'ordinamento. Dal momento che i punti di contatto tra norme sono frequenti, occorre individuare quali norme debbano nello specifico contesto prevalere.

Il nostro ordinamento risolve il problema della sovrapposizione normativa introducendo il principio di gerarchia delle fonti.[10] Il meccanismo è concettualmente abbastanza semplice: una fonte di grado inferiore non può derogare a una di grado superiore. Il sistema delle fonti vede al primo livello la Costituzione e le leggi costituzionali:[11] ciò significa che nessuno dei livelli di produzione normativa inferiore[12] può regolare situazioni e rapporti in contrasto con i valori, i princìpi e le norme della fonte primaria. Le norme costituzionali sono redatte in forma di princìpi, traducendo in linguaggio giuridico valori di fondamentale importanza, come la vita, la persona umana, la salute, la libertà, il lavoro, ecc.

Tale assoluta preminenza di interessi esige infatti tutele rafforzate a presidio, e giustifica l'efficacia assolutamente pervasiva delle norme costituzionali. A rigore, se mutuassimo l'idea kelseniana di Grundnorm, dovremmo parlare della Costituzione come di norma fondamentale ultraprimaria: capace non solo di informare di sé le scelte legislative, ma gli stessi comportamenti interprivati, pur in assenza di legislazione di dettaglio. Si parla a tal proposito in dottrina di valenza programmatica o, alternativamente, di valenza precettiva della norma costituzionale.

La rigida gerarchia delle fonti fa sì, dunque, che i criteri di specialità (*lex specialis derogat generali*) e di successione temporale valgano a indicare la norma prevalente e applicabile al contesto solo nell'ambito dello stesso livello della gerarchia delle fonti. Così tali criteri valgono, ad esempio, tra leggi ordinarie e altri atti aventi forza di legge; ma non tra leggi ordinarie e leggi costituzionali: nel qual caso prevale sempre, in tal caso, la legge superiore.

Il problema si pone, ovviamente, anche nel rapporto tra leggi ordinarie o atti equivalenti (fonti di secondo livello) e contratti di lavoro (fonti di terzo o di quarto livello). Il criterio di gerarchia vuole che il contratto collettivo non possa derogare la legge, e che parimenti tale limite vincoli il contratto individuale di lavoro all'osservanza del contratto collettivo. Eppure, proprio in ambito giuslavoristico si assiste alla formazione e al consolidamento di un principio (sussidiario) di «deroga assistita»: è la legge a determinare i casi e/o le materie nelle quali essa stessa cede di fronte alla norma contrattuale, in ossequio al valore pattizio della stessa; così come è la stessa legge a determinare a quali condizioni la norma del contratto collettivo cede il passo a quella del contratto individuale (in ossequio al principio del *favor*). In taluni casi, il codice civile (che ha forza di legge ordinaria) introduce discipline generali derogabili, cioè di natura suppletiva: a valere solo in caso di assenza di altre produzioni normative.

Il principio di gerarchia delle fonti è, a ogni modo, l'unico criterio in grado di unificare il corpo normativo, omogeneizzandone i contenuti e preservando coerenze di significato. Il livello sovraordinato dei princìpi costituzionali è perfettamente in grado di assicurare efficacia a tale unificazione; ma esso, soprat-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 78

tutto, garantisce anche valenza etica e stabilità di valori a un diritto, come quello degli ambienti di lavoro, particolarmente sensibile al mutamento dei tempi.

Una chiave di lettura: la gerarchia dei valori

La gerarchia delle fonti non risponde solo ad esigenze di certezza dell'ordinamento, ma anche e soprattutto ad esigenze di ordine tra i valori degni di tutela.

Non tutti gli interessi giuridici possono essere posti sullo stesso piano. Alcuni riguardano la sfera economica, altri quella delle libertà personali; in seno a quest'ultima, poi, c'è un manipolo di irriducibili interessi di natura esistenziale. Tutti questi interessi (individuali e collettivi) risultano interpretati in maniera autentica dal legislatore costituzionale. Nel momento preciso in cui l'interesse è costituzionalizzato, esso diviene valore fondante l'ordinamento: cioè identifica un modello culturale di riferimento permanente per il legislatore ordinario e per i soggetti tutti che operano al suo interno. E anche all'interno della stessa Carta costituzionale esiste un ordine gerarchicamente prefissato di valori: i princìpi fondamentali (artt. 1-12 della Costituzione), che riguardano la sfera della persona umana, sono sovraordinati e prevalenti su tutti gli altri princìpi. Il valore giuridico rappresentato dalla persona è dunque la vera Grundnorm dell'ordinamento, suo principio ispiratore e sua unica regola ermeneutica. Insomma: la gerarchia delle fonti implica necessariamente una gerarchia di valori, anche all'interno della fonte suprema. Se una singola fonte normativa, (come un contratto individuale di lavoro) e/o una prassi contrattuale contrastano con questo manipolo irriducibile di valori giuridici personali, essi per ciò solo non sono meritevoli di tutela da parte dell'ordinamento.

Cos'è un valore, e in cosa si distingue da un principio? Anzitutto, il termine «valore» ha un significato ampio, che può essere riferito a varie sfere: etica, filosofica, sociologica, politica, giuridica. Il concetto di valore cui intendiamo riferirci è ampio e unitario; anzitutto esso è giuridico, cioè è riferito al mondo delle norme che costituiscono l'ordinamento, rappresentandone la chiave interpretativa e l'obiettivo cui tendere. Inoltre, lo specifico significato che esso assume nel mondo del diritto non prescinde affatto dalle altre categorie di conoscenza umana. Così è evidente che il valore-persona, ad esempio, si colora del complesso significato che il termine assume nelle scienze umane. Il valore giuridico dunque affonda la sua ragion d'essere nella natura umana, nella razionalità (intesa come ambito di conoscenza di verità di per sé evidenti) e nella storia concreta. L'ultima coordinata introduce un fecondo concetto di relatività del valore: esso, pur essendo permanente (e immanente all'uomo in quanto tale), assume coerenze di significato con il portato storico contingente. La relatività del valore è la sua *declinazione giuridica*: la norma vivente è espressione del valore. Mentre la norma giuridica (in senso formale) è la veste lessicale (il «dettato»), il valore giuridico è la norma sostanziale: il significato della norma auspicato e percepito come necessario dalla comunità, nel «qui e ora» della storia. Così si spiega, ad esempio, il ruolo di organismi deputati ad esprimere un giudizio di incostituzionalità di leggi dello Stato che contrastassero con i valori permanenti dell'ordinamento.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 79

La tutela della persona umana si pone dunque come *valore dei valori*, in una gerarchia di fonti normative che distingue tra valori e princìpi giuridici. Mentre i princìpi generali[13] (formali costituzionali) sono la forma storica (ancorché permanente) dei valori, cioè gli schemi lessicali in cui gli stessi si articolano, i valori sono invece le ragioni profonde dell'ordinamento, le sue radici che vivono nella coscienza sociale della comunità. I valori danno vita alle norme, risolvono le loro contraddizioni, informano i comportamenti concreti, fondano il giudizio di riprovazione verso le prassi che ne rinnegano l'essenza.

I valori sono soltanto parzialmente «imposti» (cioè formalizzati): il diritto è in realtà sintesi tra valori imposti e valori liberamente scelti dalla comunità sociale. Alcuni impegni, spontaneamente assunti come «obblighi» non trovano tutela nelle leggi formali o nei contratti; nondimeno essi sono percepiti come vincolanti. Così alcune prassi aziendali, alcuni comportamenti individuali possono essere formalmente legittimi e perciò non assoggettati a specifiche sanzioni dall'ordinamento, eppure considerati riprovevoli o iniqui. Tali giudizi di valore o disvalore non sono confinati alla sfera etico-sociale, ma rientrano in ambito giuridico mediante l'accezione più ampia di gerarchia di valori. Laddove la norma costituzionale non è considerata alla stregua di principio programmatico, ma come norma precettiva: cioè capace non solo di informare di sé l'ordinamento, ma di regolare i concreti comportamenti degli individui, anche in mancanza di leggi formali che impongano vincoli. Insomma: non dovrebbero esistere coni d'ombra legislativa, zone franche che legittimino prassi lesive della dignità personale.

Questa valenza della norma costituzionale permette una rilettura in chiave personalistica di tutti gli istituti del diritto civile. È perciò particolarmente utile per rifondare il diritto del lavoro e, nell'ambito di questa monografia, per contribuire a restituire dignità e vivibilità agli ambienti di lavoro.

La fonte costituzionale

I luoghi di lavoro come formazioni sociali

Una volta impostate le premesse metodologiche del presente lavoro, ne scaturiscono agevolmente le necessarie conseguenze. Può essere ora compreso, infatti, il tentativo di rilettura in chiave costituzionalistica dei principali istituti di diritto del lavoro e in specie dei luoghi di lavoro.

L'art. 2 della Costituzione riconosce e garantisce i diritti inderogabili dell'uomo, «sia come singolo sia nelle formazioni sociali dove si svolge la sua personalità». Al centro del quadro costituzionale c'è dunque non un valore ideale, ma la persona concreta, con i suoi irrinunciabili (perché essenziali) diritti. Essa persona, nel momento in cui decide di esprimersi nella specifica formazione sociale che è il luogo di lavoro, ivi reca con sé l'imprescindibile bagaglio di diritti che ne qualificano la dignità. Il lavoratore non è dunque mero soggetto economico: è sempre, anzitutto persona. Nel momento in cui entra nel mondo delle relazioni economiche, il lavoratore-persona, pur comprendendone le

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 80

dinamiche intrinseche e perseguendone gli obiettivi, rimane il punto di riferimento ultimo dell'impresa. Che è chiamata, per un dovere costituzionale di «solidarietà politica, economica e sociale», a considerare la persona non come semplice limite esterno alla libera iniziativa privata, ma come categoria stessa dell'agire economico. L'impresa è dunque vocata a informare le sue relazioni, i suoi meccanismi di funzionamento, le sue stesse finalità allo sviluppo delle persone. I diritti della personalità sono anche strumenti per realizzare una comunità sociale. Dove la comunità stessa (luogo di lavoro) è funzione (cioè al servizio) dell'uomo, e non viceversa.

Il grande risalto che la Costituzione italiana dà alle comunità intermedie (poste tra individuo e Stato) si spiega in quanto esse consentono il pieno sviluppo della persona umana. Una comunità produttiva che cessasse di garantire tale sviluppo, ad esempio assumendo modalità di funzionamento che, per massimizzare l'utile, comprimessero le possibilità di sviluppo personale, sarebbe una formazione sociale indegna di tutela legislativa.

Vedremo nel prosieguo della trattazione la portata potenzialmente dirompente di tale prospettiva civil-costituzionalistica.[14]

La nostra Costituzione non legittima la parità di tutela tra tutte le formazioni sociali. Il legislatore supremo, ponendo la persona come super-valore, sceglie indirettamente la gerarchia dei valori da attuare nelle formazioni sociali, e dunque una gerarchia tra formazioni sociali. Quelle che attuano valori esistenziali hanno preminenza di tutela rispetto a quelle che attuano valori economico-produttivi. L'impresa è, nel contempo, azienda produttiva e comunità di lavoro. È cioè sia formazione sociale intessuta di relazioni economico-organizzative, sia formazione sociale permeata di valori esistenziali. Questi ultimi sono stati ritenuti sicuramente prevalenti dalla bilancia costituzionale: un'impresa il cui concreto funzionamento non garantisca lo sviluppo dei beni personali relazionali non è degna di legittimarsi quale soggetto di libera iniziativa economica, ex art. 41, comma 1, della Costituzione Tale assunto, assolutamente lineare e trasparente, scaturisce direttamente dal principio di gerarchia dei valori.

Personalismo e solidarismo costituzionale

Il valore della persona è strettamente legato, nella nostra Costituzione, a quello della solidarietà.[15] Infatti il riconoscimento di diritti formali individuali è intimamente connesso all'imposizione di doveri di solidarietà non solo politica, ma anche economica e sociale. A differenza del concetto di solidarietà espresso dal codice civile,[16] il solidarismo costituzionale si spiega in funzione esclusiva di tutela della persona. Esso mira cioè solo ad assicurare lo sviluppo personale, in un *humus* di pari dignità sociale e di eguaglianza sostanziale tra individui. Entrambe le coordinate sopra riportate (pari dignità e uguaglianza) svolgono una funzione di controllo critico sulle formazioni sociali, non avendo il legislatore legittimato in alcun caso l'asservimento delle persone a fini «superiori», ultronei rispetto al loro sviluppo. Il controllo sui fini delle comunità intermedie si risolve sempre in controllo sui mezzi: sono le dinamiche delle relazioni di lavoro a confermarci se l'iniziativa economica assunta è degna di tutela.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 81

Il *principio di pari dignità sociale* (ex art. 3, comma 1) implica il diritto, da parte di ogni individuo, al rispetto della sua qualità di persona e la legittimità della pretesa di esprimersi ugualmente in ogni formazione sociale. Detto principio dunque non solo impone allo Stato di eliminare le situazioni di degrado personale e sociale, ma legittima i singoli a invocare, in ogni contesto in cui essi si trovino, un diritto (positivo) alla propria integrità psico-fisica e morale. Ciò vale particolarmente nelle relazioni di lavoro, dove può accadere che le logiche stringenti della produzione compromettano la stessa sfera di libertà personale.

A proposito di uguaglianza sostanziale, la nostra Costituzione subordina tutti i valori patrimoniali all'eguaglianza tra i cittadini, e in particolare alla possibilità che essi valori concorrano allo sviluppo della comunità con cui si relazionano.

Il taglio metodologico di questa trattazione (che pone il rapporto tra formazione sociale e comunità di lavoro quasi in termini di identità) è fondato sull'art. 1 della Costituzione, che testualmente enuncia che «L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro». La Repubblica non è dunque fondata sull'impresa, che pur rappresenta un valore degno di tutela, ma sul lavoro. L'iniziativa economica, insomma, è meritevole di tutela in quanto capace di realizzare una comunità di lavoro.

La comunità di lavoro, pur non esaurendo gli spazi di crescita personale,[17] ne rappresenta un'esplicazione essenziale. Il nodo, apparentemente inestricabile, che lega in azienda i valori rappresentati dall'impresa, quelli costitu

all'effettivo sviluppo delle persone che ci vivono.

Ovviamente l'assolutezza del principio si deve declinare con le esigenze del contesto produttivo, che pure ha le sue legittime esigenze di autonomia. In particolare, come si concilia il potere direttivo del datore di lavoro (espressione del potere gerarchico) con l'esigenza di democraticità che deve permeare pure gli ambienti di lavoro? Una risposta può essere formulata partendo dal principio stesso di democrazia, che esige il superamento del mero arbitrio come regola di governo dei processi e la possibilità di valutazione *ab aexterno* delle modalità di esercizio discrezionale d'impresa; valutazione che, a sua volta, si traduce nella verifica di coerenza degli atti di gestione e di direzione con il rispetto delle esigenze del lavoro e delle persone del lavoro. Solo in presenza di una tale valida giustificazione, empiricamente verificabile, l'esercizio dei poteri dell'imprenditore è legittimo e perciò tutelato dall'ordinamento. In tale accezione, si può parlare di un vero e proprio *principio di democraticità* (ex artt. 1, 2 e 3 della Costituzione), utilmente declinabile anche nella particolarissima formazione sociale denominata «luogo di lavoro».

Il *principio di uguaglianza*, consacrato nell'art. 3, è di tipo sia formale sia sostanziale. L'uguaglianza formale nella sua declinazione in ambiente di lavoro, implica, oltre alla pari dignità i cui sopra si è detto, anche le pari opportunità di accesso al lavoro e di sviluppo professionale e di carriera.

Le pari opportunità, oltre che valere nel rapporto tra sessi, vincolano anche le scelte aziendali nel senso della non-discriminazione tra lavoratori: non può darsi riguardo, nella selezione aziendale, alle convinzioni politiche, sindacali o

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 82

religiose né alle peculiarità razziali o culturali dei lavoratori. L'uguaglianza formale implica dunque parità di trattamento.

È esperienza comune che la parità di trattamento tra persone, pur se formalmente attuata nelle imprese, è sostanzialmente negata ove le situazioni personali di partenza siano diverse. Le disparità di condizioni di partenza (ad esempio tra uomo e donna quanto a opportunità di inserimento professionale) sono, in certi limiti, dati insopprimibili.[18] Tuttavia trattare in forma uguale situazioni diverse può, in tali casi, trasformarsi in disuguaglianza sostanziale.[19] Ecco che dunque soccorre il principio di cui al comma 2 dell'art. 3: è uguaglianza costituzionale, cioè sostanziale, rimuovere gli ostacoli culturali, economici, sociali che impediscono il pieno sviluppo della persona e la sua partecipazione alle formazioni sociali. Il principio di non discriminazione e quello delle pari opportunità si traducono in azioni positive, dirette a realizzare l'uguaglianza anche nell'ambito dell'autonomia privata e nei luoghi di lavoro. Ciò che infatti non sempre si riesce a tradurre in norme di dettaglio, si recupera in chiave costituzionale informando le prassi aziendali all'ordine pubblico, inteso come clausola generale (ispirata agli artt. 2 e 3 della Costituzione) di tutela della persona umana. Nel concetto di ordine pubblico costituzionale è espresso il punto di equilibrio tra esigenza di giustizia retributiva e distributiva, tra uguaglianza formale e sostanziale.

Va detto, tuttavia, che il principio di pari opportunità non coincide con quello di parità di trattamento economico-normativo (che, secondo un indirizzo giurisprudenziale pressoché costante, non esiste nel nostro ordinamento: cfr., da ultimo, Cass. n. 18418, 2 dicembre 2003, nonché Cass. n. 7752, 17 maggio 2003).

I valori esistenziali nei luoghi di lavoro

La clausola generale dell'ordine pubblico costituzionale fonda il diritto della personalità, inteso come esigenza di tutela dei suoi interessi esistenziali rispetto alle situazioni soggettive patrimoniali, nonché rispetto alla funzione dell'autonomia privata (e all'interpretazione dei suoi atti), all'individuazione delle aree dell'illecito. L'esercizio d'impresa deve perciò essere sottoposto a una verifica di meritevolezza di tutela, in chiave di attuazione dei valori esistenziali.

Tale clausola generale non ha mero valore pubblicistico, ma anche civilistico: non riguarda, cioè, soltanto i rapporti tra la persona del cittadino e lo Stato, ma anche i rapporti tra le persone concretamente coinvolte nella vita d'impresa: soci, management, lavoratori. E anche, talvolta, consumatori e membri della società civile.

Il diritto della personalità comprende il diritto alla vita, alla salute, all'integrità psico-fisica, al nome, alla riservatezza, pur senza esaurirsi in tale fenomenologia.[20] Esso è insomma un diritto unico, ma a contenuto indefinito e vario; è categoria giuridica per eccellenza, che afferma che la persona umana è nel contempo titolare di diritto soggettivo e riferimento oggettivo (di scopo) di ogni rapporto giuridico. La tutela della personalità non riguarda solo il momento patologico della lesione/violazione di tali diritti, né può esaurirsi nella predisposizione di strumenti sanzionatori da utilizzare in via sussidiaria. La sanzio-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 83

ne infatti non è mai in grado di ripristinare il bene violato: essa opera mediante lo strumento risarcitorio, che riguarda la sfera patrimoniale e non quella esistenziale. Occorre perciò una tutela preventiva, che consenta l'attuazione fisiologica dei valori esistenziali.

Il rafforzamento degli strumenti di tutela preventiva passa per il superamento dello schema giuridico che pretende di conformare i valori esistenziali sempre e solo come diritti soggettivi. Essi valori vanno invece configurati più spesso come potestà, poteri: che fanno sorgere specularmente, verso l'imprenditore, situazioni giuridiche di soggezione anziché meri obblighi.

Il *diritto* (assoluto) *alla salute* (art. 32 della Costituzione) tutela la persona del lavoratore nei luoghi e dai luoghi di lavoro. Esso si traduce in primo luogo in esigenza di tutela dell'integrità fisica, intesa come incolumità individuale. Tuttavia, dal momento che la persona umana è indissolubile unità di corpo e psiche, si deve più correttamente parlare di tutela dell'*integrità psico-fisica.* Inoltre il diritto alla salute è un diritto dinamico, che «segue» la persona in tutti i suoi movimenti spazio-temporali. Tutti gli ambiti di relazione occupati dalla persona, e dunque *in primis* le relazioni *lato sensu* contrattuali[21] e organizzative,[22] sono ambiti di sviluppo della personalità e della sua integrità psico-fisica. In tale accezione, il bene-salute non è commensurabile solo sotto l'aspetto strettamente sanitario, ma anche comportamentale, sociale e ambientale.

Se la persona è unità psico-fisica, è dunque impossibile separare il bene-salute dalla libertà di espressione individuale, dal rapporto con l'autorità (potere direttivo dell'imprenditore), dal grado di socialità e vivibilità del luogo di lavoro.

Il potere direttivo dell'imprenditore, in particolare, in quanto si esprime come tecnica psico-sociale di relazione, pone in maniera del tutto peculiare il problema della tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore. È possibile, in altri termini, che tali tecniche[23] si realizzino con modalità lesive dei valori giuridici fondamentali della dignità e della salute del lavoratore. Le tecniche psico-sociali di comunicazione, in quanto sfruttano, al di là della leva giuridico-contrattuale, soprattutto quella psico-emotiva,[24] rischiano di condizionare in maniera illecita[25] il pieno sviluppo della persona umana, asservendo la stessa a fini superiori e ultronei rispetto all'«utilità sociale».

È interessante verificare le implicazioni giuridiche della postulazione di principio, ad esempio in un ambito applicativo particolarmente conflittuale come quello della mobilità interna (trasferimenti). La giurisprudenza ha sempre ritenuto sussistente l'obbligo datoriale di contemperare in modo razionale le esigenze aziendali e quelle personali del lavoratore.[26] Una recentissima e innovativa giurisprudenza di merito[27] stabilisce a riguardo che il trasferimento, oltre ad essere supportato dall'obiettiva sussistenza delle ragioni organizzative di cui all'art. 2103, deve altresì essere soggetto a una ulteriore indagine esterna diretta a sondarne la conformità al disposto costituzionale dell'art. 41, comma 2, della Costituzione, nel senso che esso non deve recare danno alla «sicurezza, alla libertà e alla dignità umana».

Più in generale, si può osservare che con l'entrata in vigore del nuovo Testo Unico sulla sicurezza dei luoghi di lavoro (dlgs 81/08) la tutela del bene-sa-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 84

lute non è più considerato un limite esterno all'attività d'impresa, ma un suo obiettivo intrinseco e necessario. In tal senso si attendono perciò tecniche psico-sociali finalizzate all'umanizzazione dell'ambiente di lavoro, alla partecipazione alla vita del gruppo, al rispetto della dignità personale: si tratta di modalità che invece promuovono e attuano il bene-salute in sé come valore costituzionale e investimento di lungo termine.

Il *diritto al nome e all'immagine* tutela il valore dell'identità personale: «persona» è essenzialmente coscienza di sé, della propria permanenza identitaria nella variabilità dei contesti cui partecipa. Il diritto al nome preserva pertanto, oltre all'identità personale, anche (ad esempio) quella familiare. Nel senso che la formazione sociale-luogo di lavoro deve formulare le sue regole in armonia con le esigenze della persona del lavoratore, anche in quanto membro della formazione sociale-famiglia. Entra qui in gioco la vasta, attualissima sfera dei rapporti tra tempi del lavoro e tempi della vita privata, che è oggetto degli accordi di clima.

Il diritto al nome comprende molte specificazioni, tra le quali il diritto morale d'autore e il diritto all'immagine. Un dato assetto organizzativo e, più frequentemente, delle relazioni di lavoro può determinare la violazione del decoro e della reputazione dell'effigiato e del suo nucleo familiare. Le fattispecie in cui tale pregiudizio può concretarsi attengono generalmente a profili discriminatori e/o addirittura persecutori del lavoratore e talora integrano la fattispecie del *mobbing*.

Ogni contributo personale oggettivato (cioè ogni produzione economica) incorpora anche aspetti intangibili e pre-economici, che restano di titolarità della persona del lavoratore. Tali aspetti sono tutelati dal diritto all'immagine, nella sua accezione di diritto morale d'autore.[28]

Il diritto all'identità è, ancora, *diritto alla riservatezza* interna ed esterna al nucleo familiare. Quanto più invadente è l'apparato organizzativo e produttivo d'impresa, tanto più assume valore il bene dell'intimità della vita privata. Il diritto individuale alla riservatezza assume altresì significato all'interno della comunità affettiva che è il luogo di lavoro, dettando regole etico-giuridiche tese a impedire la strumentalizzazione dei «beni relazionali»; che, pur se considerati come esternalità, si producono proprio all'interno dei processi produttivi.

Una specificazione del diritto alla riservatezza è il diritto alla segretezza della corrispondenza prodotta all'interno del processo produttivo. Ogni comunicazione tra persone del lavoro può esprimere, insieme a contenuti tecnico-dichiarativi, finalizzati all'impresa, anche contenuti emozionali non finalizzati, che costituiscono i beni relazionali. Nelle deprecabili prassi attualmente invalse, l'impresa tende a impossessarsi anche di tale parte della comunicazione, intendendo la stessa come accessorio della comunicazione tecnica. Il ragionamento è che se il bene economico rappresentato dalle reti neurali (nelle quali normalmente la comunicazione si esprime) è di proprietà dell'imprenditore, ogni uso dello stesso per finalità ulteriori rispetto allo stretto fine organizzativo e produttivo è improprio, e costituisce violazione dei regolamenti aziendali. La proprietà aziendale del supporto informatico (dominio, rete intranet, casella di posta) si espande al contenuto ideologico della comunicazione di lavo-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 85

ro, che diviene dunque non solo controllabile (al fine dell'irrogazione di sanzioni disciplinari), ma anch'esso di proprietà assoluta dell'imprenditore. Quando tratteremo degli accordi di clima ci soffermeremo ancora su tali aspetti; basti ora dire che le prassi aziendali sopra descritte sono sicuramente illecite sotto il profilo della compatibilità con i valori costituzionali e richiedono una regolamentazione non unilaterale, ma pattizia.

Per concludere sul punto, possiamo sinteticamente affermare che il livello di salute organizzativa realizzata nel luogo di lavoro è la misura esatta del grado di permeabilità del sistema-azienda all'ordine pubblico costituzionale. È, infine, la misura del grado di tutela giuridica di cui l'impresa è degna.

I valori patrimoniali: l'impresa e l'azienda

L'attuale contesto socio-economico sembra enfatizzare i valori e le categorie d'impresa, privilegiando le esigenze della libera iniziativa economica rispetto alle situazioni esistenziali. Non a caso tale cultura neoliberista ha trascurato nell'ultimo decennio il confronto con la sensibilità giuridica del legislatore costituente, pretendendo di confinare i valori della persona nella sfera privata. Lo squilibrio istituzionale che ne consegue può essere recuperato, proprio in chiave costituzionale, temperando l'assolutezza dei princìpi libertari di impresa e proprietà. La clausola generale dell'ordine pubblico e le singole clausole contrattuali, lette alla luce dei princìpi costituzionali, consentono infatti di esaltare il valore della «funzione sociale» per la proprietà e della «utilità sociale» per l'impresa. Rammentiamo che, ai sensi dell'art. 41 della Costituzione, «l'iniziativa economica privata è libera», ma che essa «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana».

Se tale norma ha una valenza non solo programmatica, ma anche immediatamente precettiva, allora è consentito un vaglio di meritevolezza giuridica sulle scelte d'impresa. Ciò non significa, ovviamente, che il legislatore costituzionale imponga un principio di codeterminazione di gestione o addirittura di pianificazione economica. L'implicazione vera è che ogni libera scelta d'impresa deve confrontarsi con l'esigenza di tutela dei diritti delle persone coinvolte nei processi e dei diritti più ampi della società civile.

È davvero curioso che oggi queste tematiche vengano discusse in ambito di *Corporate Social Responsibility*, (cioè come libere, autonome scelte di responsabilità da parte delle imprese), quando invece precisi vincoli giuridici in tal senso derivano dalla suprema fonte di produzione normativa.

L'utilità sociale di un'impresa si misura dal suo grado di inserimento nel contesto del territorio di insediamento; inserimento che passa dai criteri di selezione del personale, al rispetto ambientale, all'indotto socio-economico che essa è in grado di creare, alla creazione di condizioni di vivibilità nei luoghi di lavoro. Un'impresa che, per massimizzare il proprio profitto, distrugga risorse senza riallocarle (ad esempio mediante scelte di delocalizzazione selvaggia e conseguenti massicce riduzioni di personale) è impresa che rinnega la propria utilità sociale e comprime oltre il lecito la sfera esistenziale delle persone che vi collaborano.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 86

Il comma 3 dell'art. 41 è estremamente importante, giacché introduce la possibilità di programmi e controlli legislativi diretti a indirizzare e coordinare l'attività economica a fini sociali. Il potere di controllo riguarda sia la proprietà dei mezzi di produzione (come si vedrà a breve) sia l'esercizio d'impresa.

Già il codice civile introduce un potere di controllo sull'impresa: a taluni organi (come il collegio sindacale) è conferito tale potere-dovere, nell'interesse dei soci e del mercato. Eppure, per come risulta strutturato (e soprattutto per come è stato modificato a opera delle recente riforma del diritto societario), esso non appare di per sé in grado di tutelare adeguatamente tutti gli interessi (patrimoniali ed esistenziali) coinvolti nel gioco d'impresa.

Il comma 3 dell'art. 41 risulta vincolare la stessa attività ermeneutica: è solo la legge ordinaria a poter introdurre gli strumenti di controllo d'impresa opportuni. Sicché mentre è possibile invocare il limite all'impresa dell'utilità sociale, non è ipotizzabile la creazione di strumenti di controllo diversi da quelli predisposti espressamente dal legislatore.

Analogo discorso può essere fatto per l'azienda. Essa, per l'art. 2555 cc, è «il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa». Essa è, insomma, il riflesso materiale di quella res immateriale che è l'iniziativa economica. Il complesso di beni può essere di proprietà dell'imprenditore: in tal caso vale l'art. 42 della Costituzione, che pone il vincolo della funzione sociale della proprietà. Tale vincolo è interno all'icona giuridica della proprietà, qualificandone l'essenza costituzionale. La funzione sociale non si identifica infatti con le limitazioni, i vincoli e gli oneri all'esercizio proprietario che derivano dalle leggi ordinarie, ma esige molto di più; essa è la categoria giuridica autonoma che consente di discernere il *quid juris* che fa della «proprietà» un valore costituzionale.

L'azienda è per il codice civile un complesso di beni organizzato per esigenze di produttività e di redditività (e quindi, in ultima istanza, di economia nazionale). Per la Costituzione italiana, l'azienda è invece molto di più: è uno strumento per realizzare la personalità dei cittadini-lavoratori e l'equità nei rapporti sociali. Il valore della sua funzione sociale si evince dal combinato disposto degli artt. 2, 3, 41 comma 2, 42 e 44 della Costituzione, come luogo della solidarietà sociale: vero principio pervasivo del sistema costituzionale. L'iniziativa d'impresa, mentre si «organizza» in azienda, non può dunque svolgersi in contrasto con la sicurezza, la libertà e la dignità umana.

Il salto qualitativo dai valori patrimoniali ai valori personali coinvolti nel gioco d'impresa diviene necessario in quanto funzionale alla natura ibrida del concetto di azienda-proprietà privata dei mezzi di produzione. Nel «complesso di beni» che costituiscono la res organizzata sono infatti ricompresi, oltre a immobili, macchinari, impianti, capitali finanziari, anche persone (in quanto sostanza oggettivata della risorsa-lavoro immateriale). Tale elemento di oggettiva complessità è ulteriormente complicato dal fatto che la meccanica e l'etica dei rapporti organizzativi operano con modalità divergenti. Mentre infatti la macchina organizzativa d'impresa pone tutti i fattori produttivi (compresa la risorsa lavoro) sullo stesso piano, *dando prevalenza al fine* superiore della pro-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 87

duzione, la tensione etica che anima i rapporti tra persone postula la preminenza del bene-persona,[29] *dando prevalenza al mezzo* della produzione (cioè alle modalità con cui essa si realizza).

La comparazione tra valori coinvolti e l'affermazione di un principio di gerarchia tra gli stessi è stato dunque l'obiettivo giuridico del Legislatore Costituente. Il quale ha introdotto due parametri di riferimento generale: l'utilità sociale e la funzione sociale, come strumenti di attuazione dei valori personali nel mondo economico. Utilità sociale e funzione sociale sono clausole che operano indipendentemente dall'esistenza di leggi ordinarie o di norme ulteriori che ne traducano il portato valoriale; per di più, dal momento che esse costituiscono non meri limiti, ma dati qualificanti dell'impresa e dell'azienda (in chiave costituzionale), sono anche princìpi suscettibili di applicazione analogica.[30]

Se l'azienda come sede della produzione è dunque bene economico, come luogo di lavoro è nel contempo formazione sociale, cioè bene personale. Anzi: per la vigente gerarchia di valori, essa è *soprattutto* bene esistenziale, da promuovere e sviluppare.

La fonte comunitaria

Il sistema costituzionale italiano è, nel contempo, di tipo aperto e chiuso. Mentre infatti la forma repubblicana «non può essere oggetto di revisione costituzionale» (art. 139 della Costituzione), essa nondimeno «consente alle limitazioni di sovranità necessarie a un ordinamento che assicuri la pace e la giustizia» (art. 11 della Costituzione). Ciò significa non solo che il manipolo di valori (riconducibili al personalismo e al solidarismo) e di princìpi fondamentali (artt. 1-12) su cui è basata la nostra Costituzione è assolutamente immodificabile e irrinunciabile; ma anche che il nostro ordinamento si apre alla possibilità di riconoscere altre fonti sovra-nazionali di produzione normativa (limitando la propria originarietà), qualora ciò favorisca una più ampia tutela e un più intenso sviluppo di tali valori e princìpi. L'esperienza giuridica comunitaria, appena agli albori, appare come il naturale, necessario sbocco per l'indomita tensione etica che anima la Costituzione italiana.

L'Unione europea ispira i suoi attuali orientamenti in materia di diritto degli ambienti di lavoro a princìpi di sano pragmatismo e, insieme, forte tensione valoriale. Traendo dal patrimonio di esperienza degli Stati membri una sintesi programmatica, l'Unione europea ritiene di non dover sopravvalutare lo strumento legislativo, a vantaggio invece di misure di promozione culturale del clima aziendale. Il livello di conflittualità del lavoro, infatti, appare oggi straordinariamente legato a quello di conflittualità sociale; ne rappresenta, in certo senso, una specificazione e un ulteriore sviluppo. Per cui si può sostenere che la relativa refrattarietà del sistema sociale alle politiche legislative in materia di ricomposizione dei conflitti deriva dal deterioramento del corpo sociale e della sua sostanza economica.

La nostra indagine sulle potenzialità di sviluppo di una nuova cultura dei luoghi di lavoro non può non prendere le mosse dalle scelte strategiche opera-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 88

te dall'Unione europea e formulate dalla Commissione Affari Sociali. Esse si strutturano in termini di indirizzi di sviluppo anziché di vere e proprie direttive, privilegiando dunque l'aspetto della promozione di cultura invece di quello *stricto sensu* normativo.

Il movimento di opinione che, movendo dal corpo sociale e dal mondo delle università, ha infine interessato la Commissione,[31] ha vissuto una fase di brusca accelerazione e di vero salto qualitativo negli ultimi dieci-quindici anni.

Ad esempio, gli attuali indirizzi in materia di ricomposizione stragiudiziale delle controversie di lavoro affondano le radici nelle tematiche del personalismo solidale e della responsabilità sociale. Occorre pertanto ripercorrerne rapidamente l'*iter* storico-politico, anche allo scopo di prevederne le possibili implicazioni giuridiche ai fini del presente lavoro.

Come politica microeconomica, la *Corporate Social Responsability*[32] affonda le sue radici nell'appello solidaristico del Presidente Delors, che nel 1993 chiedeva alle imprese europee di assumere una parte attiva nella lotta contro l'esclusione sociale. Il movimento di opinione che ne scaturì si tradusse in una forte mobilitazione culturale e nello sviluppo di reti europee di imprese, sino a riproporsi in termini di tensione etica nell'appello reiterato nel marzo del 2000, da parte del Consiglio europeo di Lisbona, alla vigilia del primo documento organico di rilevanza europea sulla responsabilità sociale d'impresa.

Il Libro Verde del 2001 promuove un modello europeo di responsabilità sociale delle imprese, inteso come opzione responsabile e spontanea, da parte del sistema produttivo, di adeguamento delle relazioni industriali alle esigenze del dialogo tra *stakeholders*[33] innervati nel tessuto socio-economico.

L'analisi parte dall'osservazione dei picchi di innovazione nel sistema di comunicazione operati da un numero progressivamente crescente di imprese europee. Esse promuovono strategie di responsabilità sociale in risposta a una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche: investendo per il futuro, si attendono come ritorno un apprezzabile aumento di redditività.

Le imprese «virtuose» riconoscono, dunque, la propria responsabilità sociale e assumono impegni auto-vincolanti che, oltre a garantire il rispetto formale di norme di legge e contrattuali, si prefiggono di promuovere l'equità sostanziale e il rispetto dei diritti fondamentali delle persone con cui intrattengono rapporti. Il metodo adottato è quello di un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi dei diversi *stakeholders*. È, tale ipotesi organizzativa, diametralmente opposta a quella consumata nelle esperienze storiche di stampo fordista: i cui frutti più perniciosi sono tuttora visibili nell'inasprimento delle forme del conflitto sociale, incanalato nei percorsi obbligati della giustizia pubblica del lavoro.

Proprio perché già in parte sperimentato e condiviso nelle realtà d'impresa più avanzate, tale modello culturale può essere considerato attuale e attuabile su larga scala, perché l'Unione europea «divenga l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 89

La Carta dei diritti fondamentali, cioè la Costituzione europea, registra i valori comuni in cui si identificano i cittadini dell'Unione: tra di essi, sicuramente il lavoro e l'iniziativa economica. La responsabilità sociale sta, dunque alle imprese come i valori della persona umana ai cittadini. Tale responsabilità si allarga, per cerchi concentrici, dai lavoratori dipendenti via via fino a tutte le parti interessate all'attività dell'impresa, in quanto capaci di influire più o meno direttamente sulla sua riuscita.

Il *clima aziendale*, ben lungi dal condizionare le sole relazioni sindacali e di lavoro all'interno delle imprese, disvela anche all'esterno dei luoghi della produzione il grado di successo aziendale nel tempo: la capacità strategica e di reddito d'impresa di lungo termine. Il livello di conflittualità interno ai sistemi aziendali fornisce, insomma, più dati di quanti se ne possano altrimenti enucleare da una lettura fredda e asettica dei bilanci sociali e dei piani industriali. Siffatta visione concorda con l'assunto della strategia di sviluppo sostenibile adottata dal Consiglio europeo di Göteborg, nel giugno 2001, secondo la quale nel medio-lungo termine crescita economica e coesione sociale sono destinate a procedere all'unisono.

Corollario di tale assunto fondamentale è che la responsabilità sociale d'impresa[34] deve essere considerata come un investimento produttivo e non come un costo di gestione. Essa entra a pieno titolo nella valutazione dei processi gestionali e organizzativi, integrandosi con gli aspetti finanziari, patrimoniali e commerciali.

Scaturigine prima di tale approccio olistico alle dinamiche d'impresa è che l'adozione di una strategia di lungo periodo volta alla riconciliazione sociale minimizza i rischi collegati alle incertezze, proponendo argomenti commerciali chiari, comprensibili, nonché appetibili al pubblico dei consumatori.

Ovviamente anche i pubblici poteri, per il Libro Verde, sono chiamati a creare le condizioni per l'integrazione tra imprese e società civile, delineando uno scenario europeo che favorisca la qualità e la convergenza delle procedure osservate nel settore della responsabilità sociale: elaborando princìpi e norme di base e promovendo nuove prassi e idee innovative; sostenendo strumenti esterni di verifica, atti a garantire autonomia, efficacia e credibilità alle procedure di responsabilità.

Potremmo, in certo senso, ipotizzare *de jure condendo* una prospettiva comunitaria di iperattività delle norme giuridiche: da norme a valenza prettamente sanzionatoria[35] a norme-guida, capaci di informare anche le relazioni di lavoro al valore (intrinseco all'attività d'impresa) della responsabilità e della coesione sociale. Un sistema di norme che pervade la società civile fino a divenire *ethos*, criterio di identità e di riconoscibilità sociale, pone infatti in un contesto evoluto vincoli impliciti di obbligatorietà ai comportamenti prescritti, rispondendo altresì alle esigenze di stabilità, certezza, ordine e pace sociale che sono sottese a ogni ordinamento positivo.[36]

Mediante una *sana gestione d'impresa* si possono dunque in buona parte prevenire le tensioni che deteriorano il clima aziendale e la qualità dei suoi beni relazionali. Secondo le indicazioni della Commissione, la sana gestione si attua nei seguenti ambiti.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 90

a. Gestione delle risorse umane.
Una delle maggiori sfide per la competitività delle imprese è attrarre e conservare i lavoratori qualificati, e di elevare il livello qualitativo generale del personale. Scelte coerenti alle esigenze della responsabilità sociale impongono investimenti prevalenti nell'ambito della formazione permanente: atte a preservare il valore del capitale umano contro i rischi del depauperamento tecnico, professionale e umano. La cura del profilo motivazionale, in particolare, in quanto facilita gli scambi comunicativi infra-aziendali può disinnescare *ab origine* il potenziale conflittuale insito nelle relazioni di lavoro. Un ritrovato equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero; una efficace diversificazione delle risorse umane impiegate nei processi produttivi; l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e nelle prospettive di carriera delle donne; una maggiore partecipazione ai benefici d'impresa anche mediante le formule dell' azionariato, nonché una effettiva tutela del valore della sicurezza sul posto di lavoro, si traducono anch'essi, nell'insieme, in un risparmio di conflittualità sociale e, mediatamente, in una riduzione dei costi d'impresa.
b. Salute e sicurezza nel lavoro.
Di fronte alle attuali sfide delle esternalizzazioni del lavoro presso subappaltatori e fornitori, le misure legislative coercitive tradizionali evidenziano i propri limiti strutturali. I valori della salute e della sicurezza nel lavoro possono essere preservati, in tali nuovi contesti, solo attraverso forme complementari di promozione del prodotto «sicurezza&salute» da parte di imprese, governi e organizzazioni professionali. Le merci e i servizi offerti sul mercato nel prossimo futuro incorporeranno infatti sempre maggiori elementi di sicurezza produttiva, presentando gli stessi quale reale *scrimen* qualitativo e veicolo di marketing. Tali misure volontarie possono essere considerate come integrazione delle attività legislative e di controllo delle autorità pubbliche, poiché anch'esse tendono a sviluppare una cultura della prevenzione dei conflitti: dalla qualità delle relazioni alla qualità dei prodotti, e viceversa.
c. Adattamento alle trasformazioni.
Le ristrutturazioni operate mediante fusioni, acquisizioni, cessioni di azienda o di rami di azienda, scorpori o accentramenti rappresentano fenomeni comuni in Europa. Esse innescano reazioni di conflittualità, frutto dell'inquietudine diffusa tra i lavoratori dipendenti per l'incertezza[37] delle loro sorti.
In un'ottica socialmente responsabile ristrutturare significa equilibrare gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni; garantire la partecipazione e il coinvolgimento delle persone interessate attraverso una procedura aperta di informazione e di consultazione; valutare tutte le soluzioni alternative in grado di limitare i licenziamenti; proporre ai lavoratori, a tale scopo, una riconversione professionale; elaborare strategie di mobilitazione dei fondi pubblici e privati e procedure d'informazione, di dialogo, di cooperazione e di partnership.
d. Qualità sul lavoro.
L'attuazione delle responsabilità sociali richiede preparazione e impegno della direzione dell'impresa, ma anche dei lavoratori dipendenti, che di questa sono

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 91

i principali interlocutori funzionali. L'esigenza di dialogo bilaterale in un modello evoluto di impresa presuppone, dunque, nuove qualifiche e professionalità anche in capo ai lavoratori: la circolazione delle informazioni e delle conoscenze non può essere demandata a iniziative estemporanee, ma al contrario va strutturata. Tali canali possono costituire potenti filtri e strumenti di verifica del grado di condivisione dei cambiamenti proposti: evidenziando le aree problematiche che possono evolversi, se non risolte di comune accordo tra le parti, in conflittualità del lavoro e, quindi, in controversie individuali.

È per questa ragione che il Libro Verde raccomanda che i rappresentanti del personale siano lungamente consultati sulle politiche, sui programmi e sulle misure previsti, come propone il progetto di direttiva della Commissione che stabilisce un quadro generale relativo alla formazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità europea (COM(98)612).

In estrema sintesi, il Libro Verde del 2001 pone le basi culturali dell' intervento tecnico successivo, relativo alle forme di Adr convenzionali. Esso afferma, con enfasi solo apparentemente tautologica, che la più efficace forma di composizione dei conflitti individuali di lavoro è la loro prevenzione mediante il costante confronto e dialogo tra interessi socio-economici differenti.

Le A(l)dr come strumento di tutela personale nei luoghi di lavoro

L'acronimo Adr (dall'inglese *Alternative Dispute Resolution*) designa uno spettro di possibilità ricompositive delle controversie che spazia dalla conciliazione stragiudiziale fino a espressioni proclivi all'arbitrato (ipotesi di arbitrato spurio). Malgrado l'ambito classificatorio sia tuttora fluido, nei documenti comunitari l'espressione esclude tuttavia in via generale ogni riferimento all'arbitrato.[38] In particolare, le Aldr (la seconda lettera dell'acronimo sta per «Labour») si connotano per la maggiore enfasi data al dialogo sociale nei luoghi di lavoro.

Al Libro Verde del 2001 (analizzato nel par. precedente) fa seguito un testo assolutamente cruciale per la comprensione dell'approccio metodologico comunitario al tema: il Libro verde del 19 aprile 2002, relativo ai modi alternativi di risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale.

I Ministri della giustizia dei Quindici decisero già nel 2000 di avviare i lavori a livello comunitario sui metodi di Adr che rientrano nel campo del diritto civile e commerciale, invitando la Commissione a raccogliere informazioni sulla situazione esistente all'interno degli Stati. Il Libro Verde del 2002 costituisce pertanto l'espletamento del mandato politico ricevuto dalla Commissione, da parte del Consiglio, per il lancio di un'ampia consultazione europea sulle misure da adottare: in un'ottica di omogeneizzazione delle buone prassi e di qualità degli strumenti operativi alternativi.

L'argomento delle Adr viene trattato non sotto il profilo dell'analisi scientifica, ma piuttosto politico:[39] ciò rappresentando, stante l'attuale stato di crisi della giustizia pubblica, una priorità assoluta per le istituzioni dell'Unione europea. La tecnica consultiva adottata è quella delle domande aperte, focalizzate sulle questioni giuridiche nodali delle Adr: clausole di ricorso, termini di prescrizione, tutela della riservatezza, validità dei consensi, efficacia e tutela ese-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 92

cutiva degli accordi scaturiti dall' Adr, formazione dei tecnici, modalità di riconoscimento, responsabilità del loro operato.

Una prima categorizzazione s'impone per distinguere Adr giudiziari (esercitati da un giudice o da questi demandate a un terzo) e Adr convenzionali (cui le parti ricorrono al di fuori dell'ambito «strutturato» della giustizia pubblica).

Una seconda distinzione in seno alla categoria degli Adr convenzionali è operata dalla Commissione in base al ruolo del terzo, a seconda che emetta decisioni vincolanti per una delle parti[40] o si limiti a impartire alle parti raccomandazioni sprovviste di potere sanzionatorio.[41] Sul potere di iniziativa del terzo, si può ancora distinguere tra Adr a connotazione forte (sul modello tedesco, in cui il mediatore prende una posizione e ha poteri d'impulso e di direzione) e Adr «debole» o ultragarantista (in cui il mediatore si limita ad assistere le parti nella ricerca di un accordo).[42]

L' Adr si pone, nel panorama europeo attuale, non come semplice scelta efficientistica volta al superamento della crisi in cui si è imbattuto il diritto del lavoro, ma come una via moderna e obbligata per garantire l'attuazione della giustizia sostanziale nei luoghi di lavoro. Diritto fondamentale sancito dall'art. 6 della Convenzione europea, esso assurge altresì al rango superiore di principio comunitario, trovando esplicita consacrazione nell'art. 47 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione.

Il problema dei costi delle procedure incide in maniera rilevante sull'attuazione del principio di garanzia di accesso alla giustizia. L'Unione europea si mostra, nel Libro Verde, particolarmente sensibile al tema: assumendo che, se in generale il costo delle Adr è a carico delle parti, vanno tuttavia favoriti sia gli incarichi istituzionalmente svolti a titolo gratuito[43] sia gli interventi *ad substinenda onera* da parte dei pubblici poteri[44] o delle associazioni di categoria.[45] Ma la via maestra per garantire un vero sviluppo delle Adr in Europa è l'estensione generalizzata del beneficio dell'assistenza giudiziaria per la copertura delle spese anche di patrocinio:[46] e infatti la Commissione ha inteso ravvicinare le legislazioni degli Stati membri nella sua proposta di direttiva del Consiglio.[47]

La scarsità di dati normativi da commentare è tuttavia emblematica di una situazione di disagio ancora generalizzata nel settore delle relazioni industriali, rispetto alla quale i segnali di mobilitazione culturale prima che politica sono ancora abbastanza deboli. Ciò in quanto sono le legislazioni statuali stesse a fare un passo indietro, riconoscendo alle parti sociali (rappresentanti dei datori di lavoro e dei dipendenti) il ruolo di necessarie protagoniste del dialogo responsabile, sia per ciò che concerne i conflitti collettivi d'interessi[48] che per quanto concerne le controversie relative ai diritti;[49] ruolo che, peraltro, le Parti stesse stentano a riconoscersi reciprocamente, preferendo demandare nuovamente al potere legislativo la soluzione del nodo gordiano della giustizia. Nella prospettiva del Libro Verde, invece, gli strumenti compositivi predisposti dalle stesse Parti sociali devono essere sviluppati, in un'ottica di *favor* rispetto a quelli di matrice legislativa, chiamati tendenzialmente a un ruolo residuale e di garanzia.

L'intento consultivo connesso alla pubblicazione del Libro Verde si propone in primo luogo di far comprendere la natura delle regole, condivise dai Pae-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 93

si membri, che l'Unione europea è chiamata a emanare in materia di Adr. Lo strumento normativo (regolamento, direttiva o semplice raccomandazione) deve essere infatti funzionale al tipo di scelte di principio che si intende operare. Qualsiasi misura dovrà inoltre essere conforme ai princìpi di sussidiarietà e proporzionalità, quali previsti all'articolo 5 del trattato Ce e nel protocollo sull'applicazione dei princìpi di sussidiarietà e proporzionalità.[50]

È chiaro che uno strumento normativo forte raggiunge più facilmente l'obiettivo di proteggere la parte contrattuale più svantaggiata (quale il dipendente verso il suo datore di lavoro); se tuttavia, come sembra finora, prevarrà l'indicazione consultiva per una politica di mera promozione della ricerca e della cooperazione in materia di diritto comparato, si potrà pervenire almeno all'elaborazione di orientamenti o di codici di condotta (deontologici).

Nuova spinta verso l'omogeneizzazione delle normative dei Paesi membri dell'Unione, in materia di diritto dei luoghi di lavoro potrebbe venire dall'adozione dei modelli giuridici proposti dalla Costituzione europea. Il Trattato costituzionale firmato a Roma il 29 ottobre 2004 dai Capi di Stato e di governo è stato sottoposto al vaglio dei parlamenti e dei popoli dei 25 Stati membri dell'Unione europea.[51] L'agenda delle ratifiche sembra tuttavia oggettivamente bloccata, soprattutto dopo il voto negativo dei referendum in Francia (29 maggio 2005) e in Olanda (1 giugno 2005). Un serio dibattito è attualmente in corso in Europa[52] e, nelle diverse istituzioni europee, si sta sviluppando una approfondita riflessione sull'avvenire dell'Unione.

Pur dovendosi scontare tali limiti strutturali, può essere utile chiedersi quali *inputs* si possono ricavare dalla lettura del testo normativo. Procedendo per grandi linee e lasciando l'approfondimento del documento agli specialisti, i princìpi fondamentali del personalismo, sintesi mirabile del pensiero liberale, cattolico e socialista nella Costituzione repubblicana italiana del '48, si trovano tutti anche nella Costituzione europea. Il riferimento imprescindibile di ogni normazione europea, di ogni intervento sociale ed economico, è dunque la persona, più che l'individuo. Scaturisce da ciò l'attenzione per le problematiche del lavoro, inteso come espressione della personalità prima ancora che come mera risorsa economica, e l'affermazione dell'importanza del dialogo sociale. Quest'ultimo deve essere infatti la chiave di volta del sistema-Europa: sia al fine di ispirare la legislazione futura, sia di ricomporre, con la mediazione delle Parti collettive, i conflitti sociali;[53] e sia, infine, per realizzare il principio di sussidiarietà a partire dai luoghi di lavoro e dalle loro dinamiche intrinseche.

La fonte legislativa ordinaria

Il sistema di leggi ordinarie che forma il diritto del lavoro è direttamente informato ai princìpi costituzionali. Esso si struttura, a differenza di questi ultimi, in clausole generali e norme regolamentari (o di dettaglio). Sia le une che le altre sono tecniche giuridiche volte ad attuare (con modalità differenti) il portato delle norme stesse.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 94

La tecnica delle clausole generali è adottata ampiamente nel codice civile: si ritrova per le nozioni di ordine pubblico, di buon costume, di solidarietà. Soprattutto in ambito giuslavoristico il riferimento è alle nozioni di equità, di diligenza, di correttezza, di buona fede. In particolare le ultime nozioni si ritrovano nelle corrispondenti clausole generali del codice civile. L'art. 117[54] e l'art. 1176,[55] letti in combinato disposto con la clausola di buona fede (nelle trattative: art. 1337; nell'interpretazione del contratto: art. 1336; nella sua esecuzione: art. 1375), consentono l'enucleazione di un coacervo di princìpi anche di fonte ordinaria. Essi fondano un'ermeneutica giurisprudenziale attenta ai valori e alle situazioni di fatto: in un processo di osmosi reciproca, in grado di superare l'iniquità di molte delle situazioni organizzative che, in azienda, attualmente passano attraverso le maglie delle norme regolamentari (contrattuali).

Tre sono in particolare le clausole generali che riguardano l'ambiente di lavoro (e indirettamente il clima aziendale); tutte acquistano un significato nuovo e interessante alla luce dei valori costituzionali.

La prima è introdotta dall'art. 2087 cc (rubricato «Tutela delle condizioni di lavoro»): «L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro». Tale norma, se pure storicamente nata in un contesto giuridico ispirato ai valori del produttivismo[56] e del corporativismo, assume un significato e una portata completamente diversi nell'ordinamento costituzionale repubblicano. Dunque: non solo l'imprenditore non può assumere iniziative in contrasto con l'utilità sociale (limite negativo), ma anzi egli deve assumere iniziative concrete atte a promuovere lo sviluppo personale nei luoghi di lavoro. Non promuovere il pieno sviluppo della persona (ad esempio istituendo tempi e modalità del lavoro modellati sulle sue esigenze oggettive, favorendo un clima di relazioni più umane) equivale a minarne l'integrità psico-fisica e l'identità del lavoratore sotto il profilo esistenziale (dignità, sicurezza di vita e salute morale): equivale, cioè, a rinnegare l'utilità sociale che l'impresa dovrebbe assumere per legge. Il legislatore ordinario supera una cultura d'impresa di tipo liberista (che pone meri limiti negativi) per promuoverne una personalistica, che esige azioni positive. Su tale clausola generale si può addirittura fondare un «diritto dei luoghi di lavoro» inteso come branca del diritto del lavoro. Verrebbe infatti superata la logica volontaristica delle «buone prassi» o della Csr, a vantaggio di una più realistica concezione dell'azienda (ex art. 2555 cc) come luogo dei diritti soggettivi (ex art. 2087). La doverosità dei comportamenti aziendali richiesti è il presupposto necessario per superare l'etica della volontà e dare corpo ad accordi contrattuali in materia di clima aziendale; ma di questo parleremo ampiamente nel prossimo capitolo, cui rimandiamo.

La seconda, fondamentale clausola generale di fonte ordinaria è l'art. 2104 cc (rubricato «Diligenza del prestatore di lavoro»):«Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale. Deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo, dai quali gerarchicamente dipende».

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 95

I criteri quali/quantitativi che misurano la diligenza richiesta sono ormai informati ai princìpi costituzionali di tutela della persona e alle regole sancite dalle principali leggi in materia di lavoro (*in primis* lo Statuto dei lavoratori). Non esistendo, nell'attuale quadro legislativo, un bene aziendale sovraordinato al bene-persona, ne deriva che la diligenza richiesta nella prestazione (che è regola di ciò che deve essere fatto e di ciò che deve essere omesso) si misura nella logica di realizzazione del bene-salute.[57]

Alla nozione di «diligenza del prestatore» va perciò affiancata quella di «causa non imputabile», utilizzata nel codice civile a proposito dell'impossibilità sopravvenuta della prestazione (art. 1256). La non imputabilità della causa, afferendo alla tutela dei valori personali (salute, integrità psico-fisica e dignità), va letta non solo come circostanza esimente in senso civilistico, ma per converso come implicito riconoscimento di doverosità del comportamento realizzato, se non addirittura come esatto adempimento dell'obbligazione.[58]

La terza clausola generale è l'integrazione dell'efficacia contrattuale, ex art. 1374 cc: «Il contratto obbliga le parti non solo a quanto è nel medesimo espresso, ma anche a tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge o, in mancanza, secondo gli usi e l'equità». La formula della norma legittima una interpretazione del contratto di lavoro non solo in senso genetico (contratto come atto) ma anche e soprattutto funzionale (contratto come rapporto aperto). Data un'accezione di contratto come regolamento di interessi, la clausola integrativa dell'efficacia espande il contenuto contrattuale oltre l'ambito strettamente sinallagmatico, per comprendere anche alcuni interessi primari (la salute e i suoi corollari) non esplicitati nell'atto-contratto (prestazione contro retribuzione).

Il diritto del lavoratore a un ambiente di lavoro salubre e a un clima aziendale vivibile, a misura d'uomo, è dunque diritto contrattuale. Tale postulato produce conseguenze di non poco conto per gli obiettivi di questa monografia. La stipula di auspicabili accordi aziendali di clima, infatti, risulta favorita dall'esatta configurazione della fattispecie-clima come diritto soggettivo, contrattuale del singolo lavoratore anziché come mero interesse diffuso della collettività. La consapevolezza del maggiore potere contrattuale che ne deriva per i lavoratori rende già di per sé esigibili le norme che si chiede di tradurre, mediante accordi di clima, in regole di dettaglio.

Tra le fonti ordinarie, accanto alle norme formulate mediante clausole generali, si apprezzano più frequentemente norme regolamentari. Tale tecnica legislativa si attua mediante la previsione di fattispecie astratte, rispetto alle quali è articolato un precetto specifico. Il disposto normativo ha una morfologia ben connotata, rigida: più esso è preciso, più è inequivocabilmente vincolante. Il suo limite coincide anche col suo punto di forza: la norma non si adatta naturalmente a fattispecie diverse da quelle espressamente previste. Non soccorrendo adeguatamente l'interpretazione estensiva, l'unico ambito di iperattività della norma[59] discende dall'utilizzo dello strumento analogico (laddove possibile).

A seconda delle esigenze da realizzare, il legislatore usa diverse combinazioni di tecniche regolamentari e clausole generali. In genere, le prime funzionano meglio in un clima (politico, sociale, contrattuale) conflittuale, in quan-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 96

to riducono per definizione il margine d'incertezza sul significato delle norme. Un esempio storico dell'uso di tale tecnica normativa è la Legge n. 300 del 1970 (Statuto dei Lavoratori), effettivamente figlia del clima di lotte che agitava gli ultimi anni Sessanta (il cosiddetto autunno caldo).

Per contro, una legislazione per clausole generali presuppone un minimo di pace sociale e offre una maggiore flessibilità di sviluppo diacronico. Le norme regolamentari possono essere precettive, permissive o proibitive, a seconda che esprimano comandi, permessi o divieti ad agire. Si distingue, inoltre, tra norme cogenti e norme derogabili e tra norme dispositive e suppletive. Le norme derogabili e quelle suppletive aprono alla possibilità che fonti di livello inferiore (soprattutto contrattuale) introducano norme regolamentari: mentre le prime cedono il passo (cioè vengono derogate) in presenza di norme ulteriori, le seconde invece entrano in gioco solo in loro assenza. L'importanza di norme derogabili e dispositive si apprezza ancor più nel contesto giuridico comunitario, caratterizzato dall'attuazione crescente del principio di sussidiarietà normativa.

L'ultima distinzione utile ai fini del presente lavoro è tra norme comuni, norme speciali e norme eccezionali. Le norme che regolano uno specifico settore dell'ordinamento, come ad esempio il diritto del lavoro, sono norme speciali: esse ultime si diversificano dalle norme comuni in quanto si ispirano al principio di tutela della parte debole del contratto di lavoro (cosiddetto *favor praestatoris*). Le norme eccezionali disciplinano invece particolari fattispecie in controtendenza rispetto ai princìpi generali: attuando specifiche esigenze ritenute degne di tutela legislativa. La distinzione è importante perché (ipotizzando in questa monografia di estendere in via ermeneutica la portata dei princìpi di tutela della persona) l'istituto dell'analogia si applica per le norme speciali, ma giammai per quelle eccezionali.

Sia la tecnica regolamentare che quella per clausole generali, peraltro, attuano il principio di legalità (ex art. 101 della Costituzione), che si identifica con la certezza del diritto. Le prassi (sostanziali e/o giurisprudenziali) non creano mai, infatti, nuovo diritto, ma si limitano a declinarne storicamente le potenzialità: realizzano il realizzabile delle norme.[60]

Cosa succede se il principio di legalità non è spontaneamente osservato? Quali strumenti l'ordinamento esprime per garantire la diuturna osservanza delle norme? In altri termini: come funziona il meccanismo di irrogazione delle sanzioni, a tutela delle norme sostanziali?

I meccanismi di effettività: le norme secondarie

L'analisi qui proposta tende a spiegare i meccanismi socio-giuridici che segnano il successo o l'insuccesso di un sistema di norme giuridiche. Cioè a misurare il grado di efficacia/effettività di un ordinamento in base alla percentuale di ricorso agli strumenti sanzionatori.[61] La comprensione delle ragioni del grado di antigiuridicità delle prassi sociali (e miratamente di quelle aziendali, nei luoghi di lavoro) è utile, a sua volta, a orientare le scelte politiche del legislatore comunitario e italiano verso l'assunzione di iniziative normative di pacificazione sociale: di tipo sia sanzionatorio sia promozionale.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 97

Quando un interesse, individuale o collettivo, esce dall'indistinto coacervo delle posizioni sociali (dinamicamente coesistenti o contrapposte) a seguito della scelta di tutela operata dal legislatore, ecco che si parla di diritto soggettivo.

La qualificazione di meritevolezza giuridica di un comportamento (attivo od omissivo) è, precisamente, la tecnica per mezzo della quale ciò che prima era evento giuridicamente irrilevante diviene, per l'appunto, situazione giuridica attiva. Cui, per converso, corrispondono diverse situazioni giuridiche passive: alcune facenti capo alla generalità dei consociati (doveri); altre a soggetti determinati, che instaurano rapporti particolari con i titolari dei diritti (obblighi). La fenomenologia giuridica è resa più complessa dalla situazione di corrispettività e/o di reciprocità che caratterizza alcuni diritti soggettivi (come quelli che nascono dal rapporto di lavoro) nel contesto in cui essi sono esigibili.

Il diritto soggettivo può essere concepito come un'astrazione giuridica: mediante la formulazione di un precetto giuridico astratto,[62] la norma riconosce come meritevole di tutela l'interesse ad esso sotteso, e riconnette direttamente o indirettamente sanzioni all'eventuale inottemperanza al precetto stesso.[63] Da un punto di vista sostanziale, al diritto soggettivo corrisponde una posizione di interesse disciplinata da una norma giuridica. Nel micro-contesto aziendale, allorché le relazioni di lavoro si adeguano spontaneamente al precetto, il diritto diviene regola pervasiva del sistema; quando invece se ne discostano, l'ordinamento giuridico entra in crisi, demandando al potere giudiziario il compito di restaurare l'ordine violato.

Da un punto di vista strettamente dogmatico, Kelsen sostiene che la vera norma giuridica non prescrive comportamenti, ma si limita a statuire sanzioni. Norma primaria è, in tale ordine rovesciato, quella che stabilisce l'atto di coazione come conseguenza dell'illecito; secondaria, invece, quella che prescrive il comportamento da tenersi.[64] L'assunto di cui sopra è fondato sul postulato dogmatico di indispensabilità della sanzione come garanzia del precetto. Esso si sostanzia, nelle sue conseguenze ultime, nella formulazione di un precetto reiterato in formula sanzionatoria. Il significato fondamentale di tale ribaltamento concettuale (norma sanzionatoria primaria/norma precettiva secondaria) consiste addirittura, per Jhering, nello spostare la linea dei destinatari delle norme giuridiche: dai cittadini agli organi dello Stato.[65] Tale concezione sanzionatoria del diritto ha indubbiamente influenzato i moderni sistemi giuridici europei proponendo, nel primo scorcio del nuovo millennio, inquietanti interrogativi circa la sostenibilità etica e sociale di siffatto modello ordinamentale. Se, infatti, è indubbio che la *vis coercitiv*a della norma è garanzia di *efficacia* del sistema (cioè di applicazione attuale del precetto normativo), non è altrettanto certo che tale forza sanzionatoria garantisca *efficienza.*

Qualora il rispetto della norma che disciplina un diritto fosse solo conseguenza dell'applicazione dello strumento di coercizione, i costi sociali dell'ottemperanza al precetto diverrebbero progressivamente e tendenzialmente insostenibili, fino a sancire la morte della norma stessa. L'efficienza della norma giuridica, intesa come garanzia di applicazione del diritto nel tempo, passa invece necessariamente attraverso l'uso di altri strumenti di persuasione sociale: attraverso, in particola-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 98

re, verifiche costanti di condivisione dei valori giuridici che ispirano le norme stesse. Tuttavia i valori di fondo del sistema, quelli cioè che costituiscono e ispirano la compagine sociale, sono per definizione meno sensibili ai cambiamenti, svolgendo una funzione di costante reinterpretazione e orientamento dei comportamenti leciti, doverosi o vietati. Sono tali valori permanenti, a guisa di grundnorm kelseniana, a dover garantire l'efficienza, oltre che l'efficacia dell'ordinamento. Promovendo la cultura giuridica della doverosità e l'etica dei comportamenti solidali contro le perenni tentazioni dell'individualismo e dell'arbitrio, i valori costituzionali divengono anche, immediatamente, norme giuridiche precettive.

In primo luogo, va riaffermata dunque la natura di norma primaria della norma che prescrive comportamenti: la sua efficacia/efficienza, infatti, si fonda principalmente sul consenso sociale, sulla percezione di doverosità dei comportamenti prescritti e di deprecabilità di quelli vietati: in una parola, sulla compatibilità del sistema giuridico con il modello culturale ed etico della collettività in un dato momento storico.[66]

Occorre, dunque, interrogarsi di volta in volta se le norme che costituiscono l'ordinamento svolgano o meno la funzione promozionale loro assegnata. L'ordinamento giuridico si qualifica come promozionale quando si trasforma da Stato di diritto[67] in Stato sociale e assistenziale: che, in prospettiva hegeliana, dialetticamente supera e, in fase di sintesi, ingloba la funzione garantistica. La funzione promozionale del diritto, ignorata da Kelsen, assume oggi un'importanza indubitabile per l'incentivazione dei comportamenti sociali desiderati, soprattutto nei luoghi di lavoro. Essa garantisce insieme stabilità e innovazione, mediante la ricerca di sempre nuovi equilibri e di una pace sociale duratura.[68]

L'effettività perseguita dalle norme promozionali (dette anche norme d'incentivazione) non è, dunque, effettività giudiziaria. I tribunali intervengono, infatti, solo per applicare sanzioni negative: non certo per riconoscere incentivi (sanzioni positive). L'efficacia delle norme promozionali è dunque inversamente proporzionale a quella delle norme sanzionatorie in senso stretto: il successo delle prime riduce l'importanza delle seconde a norme di chiusura e garanzia del sistema; l'insufficienza delle prime enfatizza, al contrario, il ruolo delle seconde come norme primarie di efficacia.

Un sistema giuridico a elevato livello di litigiosità pone a rischio la pace sociale negli ambienti di lavoro, in quanto affida totalmente la sua effettività agli organi della giustizia ordinaria. Il progressivo, conseguente congestionamento dei ruoli giudiziari finisce inevitabilmente col tradursi nel declino della norma che sancisce i diritti soggettivi dei luoghi di lavoro e nell'affermazione di disordine; che tende a divenire, nel tempo, nuovo ordine sociale.[69] In conclusione, non si può affidare dunque la tutela del clima aziendale solo agli strumenti sanzionatori.

La fonte contrattuale: cenni e rinvio

La contrattazione collettiva svolge un ruolo assolutamente primario nella disciplina del rapporto individuale di lavoro. Sebbene la fonte costituzionale detti già princìpi di immediata valenza precettiva, e la fonte ordinaria disciplini argomenti di particolare importanza (si pensi allo Statuto dei lavoratori), nondi-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 99

meno il contratto collettivo di lavoro regola i concreti aspetti normativi ed economici del rapporto, fungendo da «legge» per le parti contraenti.

Nel settore pubblico l'attuale struttura contrattuale si configura su un doppio livello: nazionale di comparto e integrativo.[70] Superata la logica dell'accordo come tappa intermedia dell'*iter* di formazione dell'amministrativo, oggi la contrattazione collettiva è, anche nel settore pubblico, fonte immediata di disciplina del rapporto di lavoro. Tuttavia rimangono alcune aree sottratte al potere negoziale delle parti, in quanto coperte da riserva di legge.[71]

Nel settore privato si registrano tradizionalmente tre livelli di contrattazione collettiva.

- Il livello *interconfederale* concerne gli accordi tra confederazioni sindacali e controparti, oppure tra parti sociali e governo.
- Il livello *nazionale* di categoria (o primo livello) disciplina gli assetti contrattuali di ciascuna categoria produttiva. È il livello-cardine di contrattazione (in quanto ha competenza generale), che fa salve solo le poche materie oggetto di demando al secondo livello.
- Il livello *decentrato* (o secondo livello), infine, comprende gli assetti contrattuali di specifiche materie su base territoriale (laddove prevista) o, più spesso, su base aziendale.

Il contratto collettivo nazionale di categoria ha durata triennale sia per la parte normativa sia per quella economica.[72] Gli aumenti retributivi che si negoziano devono tenersi coerenti con il nuovo indicatore previsionale, costruito sulla base dell'Ipca (indice dei prezzi al consumo armonizzato in ambito europeo per l'Italia).[73]

La contrattazione aziendale riguarda materie e istituti specifici, oggetto di demando proprio in quanto diversi e non ripetitivi rispetto a quelli trattati al primo livello.[74] In particolare, al livello aziendale compete la negoziazione del «salario variabile», ovvero di quella parte della retribuzione erogata al raggiungimento di obiettivi di produttività e/o redditività e/o qualità. Si comprende l'importanza crescente di tale livello di contrattazione, cui i demandi affidano gran parte delle aspettative dei lavoratori mirate a ottenere aumenti salariali. Con tali aspettative, l'Accordo-quadro del 22 gennaio 2009 auspica e richiede un utilizzo ampio e generalizzato degli incentivi fiscali per i premi aziendali legati al raggiungimento di obiettivi.

Lo spazio contrattuale più idoneo per gli accordi di clima è nell'ambito del livello integrativo aziendale. Non può infatti esistere per tale materia un accordo generale: il clima è specifico all'azienda, esprime il suo particolare vissuto e le sue criticità. E proprio su tali ultime interviene, per modulare nuovi assetti relazionali e nuovi equilibri organizzativi.

La *ratio* del livello aziendale di contrattazione è proprio di cogliere le specifiche esigenze espresse anche dal clima relazionale. E dunque *in primis* le garanzie di salute (condizioni igienico-sanitarie) e sicurezza, ma anche quelle di benessere individuale e collettivo: in un'accezione dunque non solo biologica, ma psico-biologica e socio-biologica del bene della salute.

L'esame della fonte contrattuale in materia di clima aziendale sarà oggetto di ampia e analitica trattazione nel capitolo seguente.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 100

Note

1 A. Ross, *On Law and Justice*, pp. 65-66.

2 Giacché in claris non fit interpretatio, e d'altro canto le controversie sull'interpretazione delle norme stesse rappresentano una parte cospicua del novero di vertenze complessivo.

3 Un movimento d'opinione, di matrice economica liberista propone, attraverso il metodo dell'indagine sociologica, che la norma giuridica si limiti a registrare gli accadimenti della vita sociale, regolando gli equilibri derivanti dai rapporti di forza in atto nell'«hic et nunc». Tale visione, rigidamente deterministica e pragmatica del fenomeno giuridico, esclude dunque ogni tensione ideale ed etica nel sistema di vincoli che scaturisce dall'ordinamento.

4 Rammentiamo che per Santi Romano «il diritto determina, fissa, immobilizza, cristallizza [...] le manifestazioni della vita sociale alle quali si estende la sua efficacia [...] Se si stabilisce l'equazione per cui ogni istituzione è un ordinamento giuridico e ogni ordinamento giuridico è un'istituzione, la funzione stabilizzatrice del diritto è messa in evidenza in modo immediato ed esplicito». La norma, insomma, è un prodotto dell'organizzazione: ne registra gli equilibri; indica ciò che il diritto ha già prodotto e, in certo senso, consumato ed esaurito. La norma giuridica nasce già vecchia, appare ab origine inadeguata a decodificare e regolare le dinamiche sociali in atto. Conoscere la fisiologia dello strumento giuridico permette di orientare le scelte strategiche del legislatore o verso un sistema normativo di principi, o verso un sistema precettivo compiuto ma in continuo divenire; oppure, infine, verso un sistema misto: quale quello italiano, costituito da fonti normative sovraprimarie (il manipolo di valori costituzionali permanenti), costituzionali, ordinarie, secondarie.

5 La pretesa di normare con precisione assoluta i comportamenti umani in materia di relazioni individuali di lavoro è illusoria anche perché i «ruoli» che entrano in relazione e spesso in attrito, sono il risultato dell'incontro tra una posizione organizzativa e una persona. Inoltre, ogni singolo ruolo originalmente interpretato è sempre immerso in un sistema di relazioni con altri ruoli, con un effetto moltiplicatore della imprevedibilità. Da qui l'importanza della consapevolezza individuale del «gioco», della sua ineludibilità. Proprio la meccanica, si è visto, insegna che esiste un «gioco ideale», un ideale rapporto tra accostamento e allontanamento degli ingranaggi che rende massimamente efficiente la trasmissione del moto. Il fatto è che le persone, anche quando interpretano un ruolo organizzativo, sembrano restie ad adattarsi a un gioco ideale. Diversamente dagli ingranaggi, che non possono «decidere» quanto gioco concedersi l'un l'altro, le persone sembrano portate a fare come i «porcospini di Schopenhauer» che sono spinti dal freddo ad accostarsi l'un l'altro e dai loro stessi aculei ad allontanarsi, fino a che trovano una distanza che loro stessi giudicano ottimale. Le norme giuridiche devono servire, a mio avviso, a orientare i comportamenti individuali nella ricerca di tali punti di equilibrio. *Nemo ad factum precise cogi potest*: la mediazione, la conciliazione e, come extrema ratio, l'arbitrato sono gli strumenti giuridici che, tenendo conto di tale difficoltà, si propongono in un'ottica di complementarietà come validi percorsi compositivi complementari all'apparato sanzionatorio tradizionale.

6 A differenza, ad esempio, dello Statuto albertino del 1848: esempio di costituzione flessibile, modificabile (e infatti storicamente modificata) mediante semplice legge ordinaria.

7 Entrato dunque in vigore prima della Costituzione repubblicana, ma da questa riconosciuto come atto avente forza di legge.

8 Tali atti vengono con efficace e sintetica espressione definiti «tamquam non essent».

9 Presunzione che impegnerebbe l'attività interpretativa della Corte costituzionale (per l'accertamento dell'illegittimità costituzionale) e della Corte di giustizia europea (per l'interpretazione delle norme comunitarie).

10 Tale principio trova il suo fondamento nella stessa Costituzione, che agli artt. 134 e 138 pone se stessa all'apice della ideale piramide. Il posto delle leggi ordinarie è parimenti disegnato agli artt. 70 ss. della Costituzione (per le leggi formali) e 77, comma 2 della Costituzione (per le leggi dell'esecutivo).

11 Quelle cioè approvate con le specifiche maggioranze previste dalla Costituzione.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 101

[12] Leggi ordinarie, leggi comunitarie, decreti ministeriali, contratti collettivi e individuali.

[13] I principi generali si differenziano formalmente dalle altre norme giuridiche: sono norme giuridiche testuali che dettano le regole delle norme giuridiche testuali. Sono norme di norme.

[14] Per onestà intellettuale, ci richiamiamo esplicitamente alla matrice dottrinale che fa capo a P. Perlingieri. Le cui tesi, per quanto minoritarie nel panorama giuridico in cui storicamente formulate, appaiono oggi di straordinaria attualità e profetica coerenza con le esigenze del contesto. Si parla oggi, infatti, di *deregulation* e di normazione per principi; di *soft law* e di sussidiarietà orizzontale; di normative delegate e di deroghe pattizie: situazioni tutte in cui il timone costituzionale riesce ancora a preservare l'identità sociale e i suoi valori permanenti dalle derive di una cultura giuridica neutra, omologata, asservita all'imperante finanziarizzazione dell'economia.

[15] La persona è valore in sé, in senso liberale, ma anche valore socialmente condiviso, sia nella cultura di matrice cristiana sia in quella socialista. Rammentiamo a proposito che il valore-persona espresso dalla Costituzione è mirabile sintesi delle tre matrici ideologiche appena richiamate.

[16] Che enfatizza il significato del concorso dei contributi individuali al fine superiore della produzione nazionale.

[17] Che anzi si origina e si sviluppa profondamente all'interno della famiglia (formazione sociale per eccellenza nella Costituzione).

[18] Il tempo che, ad esempio, uno dei due coniugi dedica al lavoro può condizionare le opportunità di lavoro dell'altro: che deve dedicare, a seconda dei casi, più o meno tempo alle cure parentali.

[19] Sul punto chiarissimamente Perlingieri: «il principio di eguaglianza è violato sia quando, senza giustificazione costituzionalmente rilevante, cittadini in eguale situazione subiscano un trattamento diverso, sia quando cittadini in situazione differente e sperequata subiscano un trattamento identico», (*Il diritto civile nella legalità costituzionale secondo il sistema italo-cmunitario delle fonti*, p. 97).

[20] In quanto fondato sull'art. 2 della Costituzione, il diritto della personalità è sistema di norme aperte, sia pur storicamente tipizzate.

[21] Che rientrano in senso ampio nel concetto di rapporto di lavoro (ad esempio gestione delle relazioni interpersonali, logistica).

[22] Che implicano più esplicitamente il potere direttivo del datore di lavoro (assegnazione delle mansioni, direttive, ordini, ecc.).

[23] Le tecniche di vendita sono attualmente sviluppate anche in ambito infra-aziendale come strumenti di coesione e controllo sociale: i lavoratori sono considerati «clienti interni» dell'impresa. Tali tecniche comunicative adottano spesso modalità *multi-level*, simulando il funzionamento di una macchina sociale collaborativa. In realtà l'artificiosità del modello si attua con modalità manipolative, per le quali la persona non è il fine, ma il semplice mezzo dell'azione organizzativa. Proprio in quanto manipolative, tali tecniche pregiudicano gravemente, nel tempo, l'integrità psico-fisica dei lavoratori.

[24] Come diffusamente trattato nei primi due capitoli, e in particolare nei parr. sugli obiettivi e sulla motivazione.

[25] Cioè contraria all'ordine pubblico costituzionale.

[26] Il principio è stato riaffermato da Cass. 12 luglio 2001 n. 9459. Nel senso che il trasferimento debba essere sorretto da motivazione rispondente ad attuali e concrete esigenze tecnico organizzative e non possa essere disposto in vista di esigenze future ed eventuali cfr., tra le più recenti, Trib. Trieste 28 giugno 2002 ordinanza (giudice Sonego) e Trib. Trieste, ibidem, quale giudice del reclamo, 30 agosto 2002 (giudici Morvay, Picciotto, rel. Carlesso; resistente Banca Antonveneta). Per quanto riguarda il pregiudizio imminente e irreparabile che giustifica l'emanazione di provvedimento cautelare, la giurisprudenza di merito lo ravvisa qualora dal provvedimento derivino al lavoratore comprovati pregiudizi alla vita familiare e di relazione, non risarcibili per equivalente (Tribunale di Roma 26 gennaio 2000, in «Rivista Critica di Diritto del Lavoro», 2000, 400, Pretura di Parma, 15 marzo 1999, in «Rivista Critica di Diritto del Lavoro», 1999, 581).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 102

[27] Tribunale di Bari, Sez. Lavoro, sentenza del 10 aprile 2008 (Pres. Saracino, Rel. Nopoliello).

[28] Esso non attiene al potere di utilizzazione economica dell'opera (che può essere ceduto a terzi), ma alla situazione personale tendente alla tutela della paternità (intesa come imputabilità soggettiva dell'opera al suo ideatore e autore) e dell'integrità dell'opera stessa.

[29] Che costituisce fine in sé e limite invalicabile per le stesse esigenze d'impresa.

[30] Nella duplice accezione di *analogia legis* e *analogia juris*.

[31] O, rectius, che raccogliendo sensibilità diffuse all'interno dei vari Paesi dell'Unione si è tradotto in un preciso input politico per il Consiglio europeo.

[32] Per Csr si intende «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Libro Verde della Commissione Europea, luglio 2001). Secondo una nozione generalmente condivisa, essa è un modello di *governance allargata* dell'impresa: chi governa l'impresa ha cioè responsabilità che si esprimono anche in doveri fiduciari nei riguardi verso gli altri *stakeholder*.

[33] Secondo la nozione fornita dal Libro Verde, per «stakeholder» si intende un soggetto portatore di interessi (individuo, comunità o organizzazione), che influisce sulle operazioni di un'impresa o ne subisce le ripercussioni. I soggetti interessati possono essere interni (ad esempio: lavoratori dipendenti) o esterni (ad esempio: consumatori, fornitori, azionisti, finanziatori, comunità locale) all'impresa.

[34] Così come, del resto, la gestione della qualità.

[35] La cui efficacia è cioè conseguenza del potere dissuasivo dei comportamenti devianti rappresentato dalle sanzioni.

[36] «Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo *di più* nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate [...] L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività» (Libro Verde).

[37] Che, a sua volta, crea condizioni pregiudizievoli alla motivazione, alla lealtà, alla creatività e alla produttività del personale.

[38] Indubbiamente anche l'esigenza di garanzia posta dalle legislazioni degli Stati membri, soddisfatta mediante la regolamentazione statuale delle forme arbitrali, ha concorso a determinare tale esclusione.

[39] Le Adr sono oggetto di studio già da svariati anni, rispecchiando esperienze compositive plurisecolari. L'indagine scientifica ha recentemente riservato ad esse maggiore attenzione, in concomitanza con lo sviluppo, nel settore informatico, dei nuovi servizi on line di risoluzione delle controversie («Odr», che sta per *Online Dispute Resolution*).

[40] Come spesso accade per gli «Ombudsmen» dei clienti creati da alcuni settori economici (come quello del credito e assicurativo): le loro decisioni sono assolutamente vincolanti per le imprese che hanno scelto di aderire al sistema.

[41] È l'esperienza dei «Consumer Complaint Boards» dei paesi scandinavi.

[42] Questo tipo di procedure nel campo del consumo sono quelle contemplate nella raccomandazione 2001/310/CE della Commissione del 4 aprile 2001 sui principi applicabili agli organi extragiudiziali che partecipano alla risoluzione consensuale delle controversie in materia di consumo: cfr. legge 109/01.

[43] Così, in Francia, i conciliatori di giustizia.

[44] Così, ancora, in Irlanda, il servizio di mediazione familiare.

[45] Ad esempio, in Svezia, l'ufficio dei danni imputabili al traffico stradale, le cui spese di funzionamento sono sostenute dalle società di assicurazione degli autoveicoli.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 103

[46] Ad esempio, in Francia, l'assistenza giudiziaria può essere accordata per finanziare le spese dell'avvocato che conduce gli incontri transattivi.

[47] Proposta presentata il 18 gennaio 2002, COM(2002) 13 def. L'articolo 16 di tale proposta prevede in effetti che «il beneficio dell'assistenza giudiziaria deve estendersi alla risoluzione della controversia in via stragiudiziale qualora l'uso di tale mezzo sia incoraggiato dalla legge o qualora il giudice vi abbia rinviato le parti in causa».

[48] Sull'adozione o la modifica dei contratti collettivi, che richiedono per la loro natura convenzionale un necessario ravvicinamento degli interessi economici in conflitto.

[49] Sull'interpretazione e l'applicazione delle disposizioni contrattuali o regolamentari.

[50] Così si richiede che tali obiettivi, insufficientemente realizzati o realizzabili dagli Stati membri, debbano richiedere il necessario livello di azione comunitario. In conformità con il principio di proporzionalità, le misure non dovrebbero andare al di là di quanto strettamente necessario in ambito comunitario per il raggiungimento degli obiettivi.

[51] A oggi, i Paesi che con procedura parlamentare hanno già ratificato la «Costituzione europea» sono Lituania (11 novembre 2004) e Ungheria (20 dicembre 2004).
In precedenza, il 29 ottobre 2004 i Capi di Stato e di governo e i ministri degli Affari esteri di 29 Paesi europei avevano partecipato a Roma alla cerimonia della firma del Trattato e dell'Atto finale che stabiliscono una Costituzione per l'Europa: Il Trattato e l'Atto finale sono stati firmati dai 25 Stati membri dell'Unione europea.

[52] Le ratifiche nazionali finalizzate all'approvazione della Costituzione hanno luogo con modalità e tempistiche diverse: in alcuni Paesi mediante i Parlamenti nazionali, mentre in altri con lo strumento di democrazia diretta dei Referendum popolari. Secondo la Dichiarazione n.30 sulla ratifica del Trattato di Costituzione per l'Europa, «se al termine di un periodo di due anni a decorrere dalla firma del Trattato che adotta una costituzione, i 4/5 degli Stati membri hanno ratificato detto Trattato e uno o più Stati membri hanno incontrato difficoltà nelle procedure di ratifica, la questione è deferita al Consiglio europeo».

[53] Art. III-209 (Politica sociale); Art. III-210, 4: «Uno Stato membro può affidare alle parti sociali, a loro richiesta congiunta, il compito di mettere in atto le leggi quadro europee adottate a norma dei paragrafi 2 e 3, o, se del caso, i regolamenti o decisioni europei adottati conformemente all'articolo III-212».

[54] «Il debitore e il creditore devono comportarsi secondo le regole della correttezza«.

[55] «Nell'adempiere l'obbligazione il debitore deve usare la diligenza del buon padre di famiglia. Nell'adempimento delle obbligazioni inerenti all'esercizio di un'attività professionale, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata».

[56] Il cosiddetto interesse superiore della produzione nazionale.

[57] Così, ad esempio, deve essere considerato sicuramente diligente il comportamento (doveroso) del lavoratore che blocchi la catena di montaggio per preservare la salute sua o di un collega da rischi imminenti o anche solo possibili. Può essere considerato ugualmente diligente il comportamento di un lavoratore che si rifiuti di perseguire campagne-prodotto con modalità troppo aggressive o comunque non rispettose della dignità delle persone coinvolte (lavoratori o clienti). Questo punto, molto delicato in quanto al confine tra liceità, illiceità e doverosità dei comportamenti, merita ben altra attenzione. Per i profili psicologici del problema rimandiamo al capitolo 2 di questa monografia. Per quelli giuridici, al prossimo capitolo sugli accordi di clima.

[58] Il concreto contenuto del contratto di lavoro è ampliato e intensificato dalle norme, scritte e non scritte, ricavabili in materia di salute e sicurezza dalla clausola generale ex art. 2087 cc. A mio avviso, il contenuto della prestazione dovuta comprenderebbe non solo quanto esplicitamente richiamato nel testo del contratto di lavoro, ma anche le norme che si presume l'imprenditore abbia inteso adottare per la tutela del bene-salute. Nell'esecuzione della prestazione, il rispetto da parte del lavoratore di tali ragionevoli standard di sicurezza, ancorché non esplicitati in norme regolamentari, non solo non dovrebbe quindi esporre lo stesso a sanzioni disciplinari (per inadempimento contrattuale), ma dovrebbe (in una prospettiva evoluta del diritto) integrare la fattispecie dell'esatto adempimento.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 104

[59] Cioè di espansione della norma stessa oltre l'ambito esplicitamente sancito dal legislatore.

[60] *Lex minus dixit quam voluti*, recita un antico brocardo.

[61] Le sanzioni giuridiche, intese come conseguenze spiacevoli connesse alla violazione delle norme precettive, sono comminate dai giudici statali a conclusione dei processi. Maggiore è il ricorso ai giudici, minore è il grado di pervasività spontanea dell'ordinamento: minore, quindi, è la sua efficacia ed effettività.

[62] Rivolto cioè a categorie di persone, non a singoli individui.

[63] In tale accezione, il diritto soggettivo presuppone una nozione del diritto (inteso come ordinamento giuridico) di matrice kelseniana, cioè come «tecnica sociale che consiste nell'ottenere la desiderata condotta sociale degli uomini mediante la minaccia di una misura di coercizione da applicarsi in caso di condotta contraria».

[64] H. Kelsen, *Reine Rechtslehre. Einleitung in die rechtswissenschaftliche Problematik*, Leipzig-Wien, 1934.

[65] R. von Ihering, *Der Zweck im Recht*: « Può essere detta norma giuridica soltanto quella la cui realizzazione coercitiva è stata affidata dal potere statale ai propri organi. Da ciò consegue che il criterio distintivo di una norma giuridica non consiste nella sua efficacia esterna nei riguardi del popolo, bensì nella sua efficacia interna nei riguardi degli organi statali. [...] La norma giuridica contiene un imperativo astratto rivolto agli organi del potere statale e pertanto la sua efficacia esterna, cioè la sua osservanza da parte del popolo, dal punto di vista puramente giuridico-formale, deve essere considerata secondaria rispetto all'altro aspetto primario.»

[66] Una interessante ed equilibrata soluzione al problema dell'effettività della norma è formulata da Hart, per il quale «la sottomissione a un sistema di restrizioni sarebbe follia se non ci fosse una organizzazione per esercitare la coazione [...]. Le sanzioni non sono necessarie come motivo normale dell'obbedienza, ma come una garanzia che coloro i quali sono disposti a obbedire volontariamente non vengano sacrificati a coloro che non sono disposti a farlo. [...] Dato questo permanente pericolo, ciò che la ragione richiede è una cooperazione volontaria in un ordinamento coattivo» (H.L.Hart, *The Concept of Law*, p. 193). Corollario dell'assunto è, ovviamente, che gli obbedienti costituiscano la maggioranza indiscussa della compagine sociale, e che l'inosservanza spontanea della norma sia qualificabile come anomalia da sanzionare in via repressiva. Se, invece, l'anomalia comportamentale cessa di essere tale, assurgendo a comportamento diffuso, si pone l'esigenza di una ulteriore validazione del sistema giuridico.

[67] Con funzione garantistico-repressiva.

[68] Per Kelsen la pace sociale è talvolta la funzione stessa del diritto; talaltra, una mera tendenza dello stesso. Nel primo senso, in General Theory of Law and State egli afferma: «La pace è una condizione in cui non viene usata la forza. La tecnica sociale che chiamiamo diritto consiste nell'indurre l'individuo ad astenersi dall'interferire con la forza nella sfera degli interessi di altri...». Nella seconda, più limitativa, accezione: «Fino a che [...] ogni individuo che si ritenga danneggiato da un altro nei suoi diritti sia legittimato a usare la forza come sanzione [...] non si può con ragione ritenere che lo stato di diritto sia necessariamente uno stato di pace e che l'assicurare la pace sia una funzione essenziale del diritto. Si può soltanto ritenere che il diritto abbia questa tendenza» (*Reine Rechtslehre*, Wien, 1960).

[69] Inteso come nuova, diversa registrazione di equilibri. A svantaggio, ovviamente, di chi prima di tale momento vantava diritti soggettivi, poi dichiarati superati perché generalmente disattesi.

[70] Come da dlgs 165/01, in cui è confluito il dlgs 29/93. Le norme fondamentali che regolano l'assetto contrattuale sono ancora mutuate dall'Accordo tra parti sociali e governo del 23 luglio 1993. Il *livello nazionale di comparto* comprende settori omogenei o affini della pubblica amministrazione. I comparti sono attualmente otto (individuati dal decreto 68/86): impiego statale, enti pubblici non economici, Regioni ed enti locali, aziende autonome, sanità, scuola, università, enti di ricerca. Il *livello di contrattazione integrativa* non può comportare, a pena di nullità degli accordi siglati, oneri di spesa aggiuntivi rispetto a quelli fissati dai contratti collettivi nazionali, e deve rimanere sulle materie e nei limiti da questi fissati (art. 40, comma 3, dlgs 165/01).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 105

[71] Esse riguardano i princìpi fondamentali di organizzazione degli uffici, i ruoli e le dotazioni organiche, le responsabilità giuridiche dei singoli operatori, le procedure di selezione per l'accesso al lavoro.

[72] E ciò per effetto del recente Accordo-quadro del 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali, siglato da governo e parti sociali. In precedenza, vigeva una durata contrattuale, rispettivamente: quadriennale per la parte normativa e biennale per la parte economica.

[73] Che sostituisce, dalla stipula dell'Accordo-quadro del 22 gennaio 2009, il «tasso di inflazione programmata», sul quale occorreva in precedenza articolare meccanismi di recupero dello scarto tra inflazione effettiva e programmata, registrato nel biennio precedente.

[74] È il contratto collettivo di categoria a stabilire concretamente le materie oggetto di demando alla contrattazione integrativa.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 106

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 107

4.

Accordi di clima: princìpi generali per l'attività contrattuale

Lo scenario giuridico del nuovo contratto di lavoro

La contrattazione collettiva rappresenta lo snodo fondamentale attraverso cui si attua e si articola la tutela del valore-persona del lavoratore, e dunque il clima dell'ambiente di lavoro. L'attuale fase evolutiva del diritto del lavoro, infatti, tende a realizzare un generale decentramento delle funzioni di tutela, demandate tendenzialmente dallo Stato alle parti negoziali. Queste sono considerate centri autonomi d'iniziativa, capaci di autoregolare in maniera equilibrata i contrapposti interessi in gioco. Tale sistema di normazione risulta per altro verso confermato dai postulati del diritto comunitario e in particolare dal principio di sussidiarietà; principio che privilegia, tra le fonti del diritto del lavoro, quelle espresse direttamente dalle parti, in quanto interpretate come «viciniori» ai concreti interessi e valori in gioco. In tale prospettiva, il ruolo tradizionale del diritto (inteso come etero-normazione di fonte statuale) appare avere una funzione residuale di garanzia verso le fasce sociali e le categorie di lavoratori più deboli, rispetto alle quali è opportuno fissare standard minimi di diritti. La funzione della norma statuale, inoltre, sembra più orientata a stabilire principi generali di tutela e norme-guida che vere norme precettive. Le norme sanzionatorie risultano sempre meno frequenti, mentre divengono progressivamente strategiche le norme di rinvio alla contrattazione collettiva. Queste ultime, a loro volta, più che essere norme tecniche di mero richiamo, assumono il significato di norme di autorizzazione: introducono, talvolta, principi generali di deroga assistita. Consentono cioè alle parti contrattuali di disciplinare alcune materie anche in deroga alle norme, purché nel rispetto dei princìpi generali.

Dato tale quadro evolutivo, si comprende il ruolo assolutamente centrale della contrattazione collettiva di primo e secondo livello: essa tende ad essere una fonte quasi esaustiva di produzione normativa. Dunque ad essa occorre dedicare particolare attenzione al fine di garantire concreta attuazione ai principi di tutela della persona del lavoratore. In tale contesto la garanzia di rispetto del valore-persona (inteso come criterio dell'iniziativa economica e di ermeneutica contrattuale) è data soltanto dall'ancoraggio diretto delle norme negoziali ai principi costituzionali (soprattutto, artt. 1-12 della Costituzione). Tale

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 108

rinsaldato legame a principi dotati di immediata valenza precettiva è in grado di superare gli squilibri del sinallagma che si registrano in contesti (di settore o aziendali) dove una parte è maggiormente debole. Dedicheremo, dunque, l'intero capitolo all'analisi delle aree di maggiore criticità all'interno del contratto collettivo di lavoro e della strumentazione giuridica utilizzabile per recuperare maggiori spazi di tutela all'interno di esso. Varrà inoltre comprendere come una nuova logica dei demandi alla contrattazione di secondo livello possa contribuire a realizzare nuovi ambienti di lavoro all'interno delle singole aziende.

Il clima aziendale nella contrattazione di primo livello

Generalità

Se il luogo più idoneo per la regolamentazione degli accordi di clima è il secondo livello di contrattazione, è tuttavia nel primo che si delineano gli scenari di contesto in cui le norme di dettaglio possono operare. Il macrosettore economico di riferimento può essere caratterizzato da maggiore o minore sicurezza sociale, a seconda del livello competitivo del settore in cui il contratto stesso si inserisce. Così accade che ogni contratto di categoria recepisca in maniera diversa le criticità che il settore esprime in un determinato momento storico: regolando in modo peculiare gli aspetti dell'area contrattuale, delle attività da esternalizzare, della mobilità, della qualificazione professionale. È indubbio che tutti questi aspetti incidano in maniera diretta sul livello di benessere individuale percepito dal singolo lavoratore, e dunque anche sul benessere collettivo e sul clima aziendale.

Quando ci si accinge a misurare il grado di solidarietà e socialità che un contratto collettivo è capace di esprimere, il primo aspetto da considerare è dunque di tipo psicologico: il modo in cui la regolamentazione di categoria risponde al bisogno di identità e di sicurezza dei lavoratori del settore. Un contratto collettivo che sappia rispondere, oltre che all'istanza normativa, anche all'esigenza di identificazione culturale dei lavoratori di una categoria, è tendenzialmente più idoneo di altri a recepire e registrare gli elementi di scenario utili a definire, a livello aziendale, gli accordi di clima. Può essere proficuo inquadrare dal punto di vista giuridico il contratto collettivo.

L'unico tipo di contratto collettivo concretamente operante nel nostro ordinamento è il contratto collettivo di diritto comune, disciplinato secondo gli ordinari principi civilistici in materia contrattuale[1] (artt. 1321ss. cc). In ossequio ad essi, il contratto collettivo vincola esclusivamente gli aderenti alle associazioni sindacali stipulanti[2] (art. 1372 cc); ha un contenuto liberamente determinato dalle parti nei limiti imposti dalla legge (art. 1322 cc) e deve essere interpretato secondo i canoni di ermeneutica contrattuale (artt. 1362ss. cc). Infatti, secondo il costante insegnamento della giurisprudenza di legittimità, deve ritenersi insussistente nel nostro ordinamento un principio di necessaria parità di trattamento tra le varie organizzazioni sindacali ai fini dell'accesso alle trattative o alla stipula del contratto collettivo.[3] Non è dunque ravvisabile alcu-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 109

na norma (ordinaria o costituzionale) che imponga la parità di trattamento dei sindacati all'interno delle imprese; esistono solo divieti di discriminazione tra i singoli lavoratori, ovvero divieti di ostacolo e limitazione delle attività proprie del sindacato: la cui sola violazione è ovviamente sanzionabile sotto il profilo giudiziale.

Talvolta si pongono specifici obblighi a trattare, nei confronti di determinati sindacati stabiliti dalla legge. Si tratta non di eccezioni al principio generale di non vincolatività, ma di limiti di legge o di contratto collettivo: i più significativi, in materia di licenziamenti collettivi, integrazione salariale, somministrazione di lavoro, lavoro a tempo parziale, lavoro a termine, orario di lavoro.

Le norme di un contratto collettivo non sono mai implicitamente e automaticamente richiamate in giudizio come fonte di produzione normativa. Esistono precisi oneri di deduzione e prova del contratto collettivo: la natura privatistica dell'autonomia collettiva e l'esclusione della natura di fonti di diritto oggettivo del contratto collettivo di diritto comune comporta, secondo la giurisprudenza,[4] che la parte interessata in giudizio deve invocare il contratto e provarne l'esistenza e le circostanze che lo rendano vincolante nel caso in questione. Nel rito del lavoro, infatti, l'omessa indicazione nell'atto introduttivo del giudizio di primo grado, ovvero nella comparsa di risposta, dei documenti (anche attinenti a eccezioni rilevabili d'ufficio) nonché il mancato loro deposito insieme a detti atti, producono la decadenza dal diritto di produrli nel corso del giudizio,[5] salvo che si tratti di documenti formati successivamente alla sua instaurazione o che la relativa produzione sia giustificata dallo sviluppo del giudizio.[6]

Il contratto collettivo di diritto comune, in quanto atto avente natura negoziale e privatistica, ha efficacia vincolante limitatamente: alle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro che lo hanno stipulato, ai soggetti iscritti alle stesse associazioni,[7] nonché ai soggetti che, pur non essendo iscritti, vi abbiano aderito anche solo implicitamente.[8] Un'ipotesi di estensione del contratto collettivo ai soggetti non iscritti si presenta, ad esempio, nel caso in cui il datore di lavoro faccia espresso rinvio, nella lettera d'assunzione accettata dal lavoratore, alla disciplina contenuta in un determinato contratto collettivo; ovvero nel caso di recepimento implicito attraverso un comportamento concludente, desumibile da una costante e prolungata applicazione da parte del datore di lavoro delle norme contenute nel contratto collettivo ai rapporti di lavoro individuali.[9] Ai fini della prova giudiziale del tacito richiamo, mentre è sicuramente necessario che vengano osservate le clausole più rilevanti e significative del ccnl,[10] non sarebbe invece sufficiente il semplice richiamo fatto dal datore di lavoro alle tabelle contrattuali dei minimi salariali o la circostanza che il datore di lavoro abbia proceduto all'applicazione soltanto di alcune clausole.[11] Solo i lavoratori sono legittimati ad agire per negare efficacia nei propri confronti a un contratto collettivo stipulato da organizzazioni sindacali alle quali non siano iscritti, laddove non è ravvisabile alcun diritto o interesse della organizzazione sindacale ad agire in giudizio in relazione alla validità, efficacia, o anche all'interpretazione di un contratto collettivo alla cui stipulazione essa sia rimasta estranea.[12]

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 110

Nel tempo il contratto collettivo ha ampliato il suo campo di azione,[13] assumendo funzioni sempre più complesse: dall'originaria funzione normativa (rivolta a determinare le condizioni dei contratti individuali) si è giunti a una funzione *obbligatoria* (che costituisce la base per l'instaurazione di rapporti obbligatori direttamente tra le parti collettive stipulanti), fino alla più recente funzione *compositiva* di conflitti giuridici: attraverso la quale le parti dispongono[14] di situazioni giuridiche in atto. Con il susseguirsi dei rinnovi contrattuali quel contenuto tradizionale si è venuto arricchendo con il sempre più frequente inserimento di clausole destinate non a disciplinare direttamente il rapporto di lavoro, ma a regolare i rapporti fra le associazioni sindacali partecipanti alla stipulazione dei contratti collettivi. Tali clausole non svolgono un immediato e diretto effetto normativo sui contratti e sui rapporti individuali di lavoro, ma creano obblighi a carico delle parti stipulanti.[15] La loro particolarità risiede nel fatto che gli obblighi da esse previsti possono essere attuati solo dalle associazioni sindacali stipulanti; e ciò anche se gli effetti positivi da esse derivanti sono destinati a riversarsi sui titolari dei rapporti di lavoro, iscritti alle associazioni sindacali stipulanti o anche solo aderenti alla disciplina dettata dal contratto collettivo. Una volta istituiti gli organismi contrattuali previsti, l'attività di questi si svolge (in alcuni casi obbligatoriamente) infatti con efficacia estesa anche nei confronti di coloro che, pur non iscritti, abbiano fatto riferimento nei contratti individuali di lavoro al contratto collettivo di categoria.

Quanto all'interpretazione del contratto collettivo: la sua natura negoziale implica che l'interpretazione delle rispettive clausole debba avvenire nel rispetto delle regole civilistiche di ermeneutica. Poiché tale attività è riservata all'esclusiva competenza del giudice di merito,[16] il sindacato di legittimità in sede di ricorso per cassazione è limitato alla verifica del rispetto dei criteri di interpretazione contrattuale e al controllo della sussistenza di una motivazione logica e coerente.[17] Tra le regole di ermeneutica introdotte dal codice civile, particolare importanza rivestono le norme di cui agli artt. 1362 e 1363 cc: nell'interpretare il contratto si deve indagare quale sia stata la comune intenzione delle parti,[18] valutandone il comportamento complessivo anche posteriore alla conclusione del contratto.[19] Come «comportamento complessivo» delle parti assumono particolare significazione: le posizioni assunte durante le trattative, le istruzioni fornite agli associati e perfino il contenuto del contratto collettivo stipulato successivamente a quello da interpretare.[20] Le clausole del contratto si interpretano le une per mezzo delle altre, attribuendo a ciascuna il senso che risulta dal complesso dell'atto. A questo fine possono essere utilizzate anche le dichiarazioni a verbale fatte dalle parti nel testo del contratto collettivo con la finalità di chiarire il significato e la portata della clausola cui si riferiscono e ciò anche nel caso di dichiarazione unilaterale.[21]

Clima e ccnl: aree di interesse

Il contratto collettivo nazionale di categoria rappresenta l'*humus* di coltura di ogni accordo di clima. Esso infatti registra gli equilibri storicamente raggiunti tra esigenze della produzione e istanze di vivibilità all'interno dei luoghi di la-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 111

voro, esprimendo dunque non solo l'*universum jus*, ma anche la cultura dominante di una specifica categoria produttiva in un particolare momento. L'impalcatura contrattuale evidenzia, nel suo stesso schema di presentazione, i principali indicatori di benessere organizzativo e, dunque, di clima aziendale. Non possiamo in questa sede dare contezza dell'esistenza di un minimo comune denominatore nella struttura formale di tutti i contratti di categoria; ma pur trascurando la nomenclatura dei vari capitoli, generalmente essi riguardano:

1. l'area contrattuale;
2. il sistema di relazioni sindacali;
3. i demandi alla contrattazione integrativa;
4. i diritti e doveri del personale;
5. le politiche sociali e occupazionali e di tutela della salute e sicurezza;
6. i criteri di sviluppo professionale e di carriera, la formazione e la valutazione dei lavoratori.

All'interno dei vari capitoli, oltre alle norme di dettaglio assumono particolare importanza, ai fini della costruzione/valutazione del clima aziendale, le norme di principio e anche le dichiarazioni congiunte delle parti (cosiddette d'intenti), che evidenziano la direzione di marcia delle relazioni sindacali e le prospettive evolutive del contratto collettivo. Anzi: sono spesso proprio queste indicazioni strategiche, non formulate nel classico linguaggio precettivo, ad esprimere le sensibilità che si coagulano sul tema della vivibilità dei luoghi di lavoro.

A una lettura attenta, già la scelta formale di organizzazione dei capitoli consente di comprendere «che aria si respira» all'interno di un settore: l'atrofia o al contrario l'ipertrofia di alcune aree, l'ordine cronologico degli argomenti, il linguaggio di precisione, l'eventuale preesistenza di un protocollo, consentono di cogliere la cultura di una categoria produttiva anche prima di analizzare gli aspetti di contenuto del contratto. Procederemo, nei paragrafi che seguono, secondo questo ideale schema.

L'area contrattuale

Le esigenze della globalizzazione economica e finanziaria si riverberano potentemente sulle strutture d'impresa e sui connessi modelli organizzativi. La sfida della competitività è oggi raccolta da imprese duttili al cambiamento, pronte cioè a rispondere tempestivamente alle mutevoli esigenze del mercato. Tale versatilità implica la variabilità del contesto produttivo, della stipologia dei beni o servizi prodotti o offerti, dei luoghi e delle modalità della produzione. In pratica per cogliere tutte le opportunità del mercato le imprese possono modificare in breve tempo le scelte relative a cosa produrre, dove, quando, come e per chi. L'attuale quadro legislativo italiano (e comunitario) recepisce tali esigenze dell'iniziativa economica, stabilendo limiti e regole, ma soprattutto procedure perché la libera iniziativa, seppure non «coordinata e indirizzata a fini sociali»,[22] sia perlomeno rispettosa dei principi di informazione e consultazione alla base delle relazioni industriali e sindacali. Tale filosofia sembra ispirare, tra le altre, la legge sulla cessione d'azienda o di autonomo ramo d'azienda (il dlgs 276/03, che ha modificato l'art. 2112 cc).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 112

Quanto alle regole e alle garanzie per i lavoratori ceduti, l'art. 2112 cc dispone, tra l'altro, che, nel caso di cessione dell'intera azienda, o di un suo ramo autonomo, i relativi rapporti di lavoro vengano trasferiti al datore di lavoro acquirente. Si tratta, di una norma di tutela del lavoratore che non può, ad esempio, essere licenziato per il semplice fatto che l'azienda cui è addetto è stata ceduta. La giurisprudenza ha tra l'altro chiarito che se ordinariamente la cessione d'azienda a un imprenditore determina l'automatico assoggettamento di tutti i rapporti di lavoro al rischio d'impresa del cessionario, tuttavia nell'ipotesi in cui ciò avvenga a seguito di un comportamento doloso o di colpa grave dell'imprenditore cedente nei confronti dei lavoratori, il trasferimento è considerato fittizio e i relativi effetti non si producono. Quanto alle regole e alle garanzie procedurali per le organizzazioni sindacali, nel caso di cessione di un'azienda che occupi più di 15 lavoratori, l'art. 47, legge 428/90 prescrive che il cedente e il cessionario ne diano comunicazione, almeno 25 giorni prima, alle rappresentanze sindacali aziendali e alle rispettive organizzazioni di categoria. In mancanza delle Rsa, l'informazione è dovuta alle organizzazioni sindacali di categoria aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale. Più precisamente, l'informazione deve riguardare i motivi del trasferimento; le sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori; le eventuali misure previste nei confronti di questi ultimi. I sindacati che hanno ricevuto la comunicazione possono, nei sette giorni successivi, richiedere un esame congiunto, che deve iniziare entro sette giorni dalla richiesta. La procedura di informazione - consultazione sindacale è comunque esaurita qualora, entro dieci giorni dall'inizio dell'esame congiunto, le parti non raggiungano alcun accordo. L'accordo eventualmente raggiunto nell'ambito della descritta procedura può prevedere deroghe alle disposizioni dell'art. 2112 cc.[23] L'art. 47 della legge legge 428/90 prevede esplicitamente che il mancato rispetto, da parte del datore di lavoro, dell'obbligo di esame congiunto costituisce condotta antisindacale.

Il dlgs 276/03 (cosiddetta Legge Biagi) ha modificato l'art. 2112 cc, che disciplina la cessione d'azienda o di un suo ramo autonomo. La riforma più significativa riguarda l'apparente possibilità, per il cedente e il cessionario, di identificare il ramo d'azienda oggetto della cessione. La questione non è di secondaria importanza. Infatti, uno degli effetti della cessione di un ramo d'azienda è il trasferimento del rapporto di lavoro di tutti i lavoratori addetti a quel ramo. Si capisce allora che, a fronte della cessione di una parte dell'attività d'impresa, è importante verificare se ciò che è stato ceduto sia effettivamente un ramo d'azienda (con conseguente trasferimento dei lavoratori) oppure no (nel qual caso il trasferimento dei lavoratori è subordinato al loro consenso). E si capisce anche che se gli imprenditori che pongono in essere la cessione di una parte dell'attività d'impresa fossero liberi di stabilire, a loro piacimento, se configurare o no l'oggetto della cessione come ramo d'azienda, il trasferimento di un gruppo di lavoratori da un'impresa a un'altra avverrebbe sulla base della loro discrezionalità, e non di principi giuridici certi e prestabiliti. Eppure, a seguito della riforma apportata dalla cosiddetta Legge Biagi, l'art. 2112 cc dispone che il ramo d'azienda oggetto di cessione ai sensi dello stesso articolo possa essere identifi-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 113

cato come tale dal cedente e dal cessionario all'atto della cessione. Venendo idealmente meno il principio della preesistenza rispetto alla cessione,[24] c'è dunque il concreto rischio che il rapporto di lavoro si possa trasferire in assenza delle caratteristiche ontologiche di autonomia del ramo di azienda.

Nell'attuale fase di ricerca di efficienza, di competitività economica e di sviluppo di un settore, si possono dunque determinare processi di riorganizzazione e/o razionalizzazione che implicano anche l'allocazione di personale e di attività a società non controllate. Al personale interessato da tali procedure, l'«area contrattuale» garantisce la permanente applicazione del contratto collettivo di categoria, con le relative specificità. La medesima garanzia può valere, se contrattualmente stabilito, anche per i lavoratori successivamente assunti dalle società non controllate e per le medesime attività.

Le procedure istituzionalizzate di confronto devono tendere, in tale filosofia di gestione, alla salvaguardia dei livelli occupazionali e allo sviluppo dei profili formativi e professionali dei lavoratori coinvolti.

L'area contrattuale ha inoltre il compito di tracciare i limiti delle attività appaltabili (in quanto complementari e/o accessorie) e di quelle che, pur non essendo appaltabili in quanto caratterizzanti l'impresa, richiedono specifiche regolamentazioni.

Al di là delle ipotesi specifiche (legislativamente normate) del trasferimento di azienda, il capitolo contrattuale relativo all'»area contrattuale» riguarda operativamente tutte le altre ipotesi di esternalizzazione delle attività di una categoria produttiva: somministrazione, appalto, distacco.

Tutte le scelte strategiche ispirate all'esternalizzazione di attività sembrano potenzialmente idonee a determinare una perdita di valore del capitale umano, riflettendosi immediatamente sulla percezione individuale e collettiva del clima aziendale e sul livello di benessere di una comunità di pratiche di lavoro. Analizzando, infatti, il fenomeno dell'esternalizzazione nelle sue varie «facies», emerge un preoccupante sintomo della più frequente patologia degli ambienti di lavoro: la perdita di identità collettiva, intesa come continuità biologica e permanenza culturale nel tempo.

Partiamo dal fenomeno della somministrazione di lavoro, in apparenza meno incisivo di altri sulle dinamiche del benessere organizzativo di una comunità. I caratteri di temporaneità del rapporto somministrato e di estraneità culturale dei lavoratori innestati nei processi produttivi amplificano molto spesso i processi di spersonalizzazione, già insiti nelle dinamiche aziendali per effetto dei movimenti di disaffezione analizzati nei precedenti capitoli. La produzione tende a divenire un procedimento puramente meccanico, ontologicamente insensibile alle leve emozionali e motivazionali delle persone coinvolte. Poiché le scienze psico-sociali confermano l'esattezza della legge di Gresham, per cui «la moneta cattiva scaccia la buona», è da ritenere che un massiccio ricorso allo strumento del lavoro in appalto o del distacco possa innescare o potenziare perverse dinamiche di evasione motivazionale.

Nella cessione d'azienda i rischi sopra segnalati divengono drammatiche certezze. Lavoratori storicamente parte di un'azienda e figli di una cultura d'im-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 114

presa divengono, per effetto di un atto giuridico, improvvisamente estranei a quel tessuto aziendale e innestati, quasi chirurgicamente, in un diverso contesto. Si tratta spesso di persone che lavorano «a contatto di gomito» tra di loro: alcune rimangono nell'impresa cedente, altre passano all'impresa cessionaria. Con effetti spesso traumatici a livello individuale. In ogni caso, ne risente anche il contesto produttivo e, dunque, il risultato di gestione nel medio termine. Smaltiti i positivi, immediati di bilancio che muovono le imprese alle scelte di gestione in esame (che agiscono comprimendo la leva dei costi di gestione e aumentando i ricavi da cessione), rimangono le scorie di un rapporto reputazionale deteriorato tra impresa e dipendente. Risulta spesso definitivamente pregiudicato il bisogno di sicurezza, di identificazione e di stabilità del rapporto che è alla base del quadro valoriale del lavoratore nel contesto aziendale, e che rappresenta il nucleo vitale di ogni cultura d'impresa.

Occorre dunque comprendere l'importanza del capitolo sull'area contrattuale; che non risiede soltanto nell'esigenza di fissare garanzie di tutela per i lavoratori, ma anche in quella di individuare i valori permanenti da presidiare, orientando le concrete scelte di gestione rese possibili dal legislatore. È tempo, dunque, che l'area contrattuale sia considerata non tanto o non soltanto un terreno negoziale, conteso da sindacati e datori di lavoro, ma un sistema di valori comuni da difendere.

Il sistema di relazioni sindacali

La codificazione delle regole di relazione sindacale evidenzia il grado di partecipazione alle decisioni d'impresa e dunque di permeabilità del sistema-impresa rispetto al più ampio organismo sociale. Va da sé, dunque, che l'evoluzione del clima aziendale è direttamente proporzionale al livello di partecipazione garantito.

Uno degli strumenti che può presidiare tali valori è l'*osservatorio.* Costituito da rappresentanti di entrambe le parti, possibilmente in maniera paritetica, esso ha funzioni di ricerca, approfondimento e valutazione congiunta in merito a tematiche di vivibilità all'interno dell'azienda. In particolare, può essere oggetto di studio: *a.* la dinamica dei modelli organizzativi con riferimento al fattore lavoro; *b.* l'andamento delle relazioni tra le Parti e le linee evolutive del sistema di partecipazione; *c.* la situazione occupazionale del settore e i trend riferiti a particolari categorie (giovani, donne); *d.* l'attuazione delle pari opportunità;[25] *e.* lo sviluppo di nuove tecnologie, con particolare riferimento all'impatto delle medesime sull'organizzazione del lavoro; *f.* le condizioni igienico-ambientali; *g.* le linee guida della formazione e riqualificazione professionale obbligatoriamente prevista dal contratto.

L'osservatorio ha dunque funzione di supporto alla contrattazione, fornendo alla Parti la *materia circa quam* per l'attività negoziale: è garanzia di evoluzione del sistema, regolato al suo interno da dinamiche di partecipazione.

Idealmente prima dell'elaborazione e interpretazione dei dati c'è l'attività di raccolta dei medesimi. Un sistema di relazioni sindacali fondato su basi democratiche stabilisce infatti regole chiare sui contenuti informativi e sulle mo-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 115

dalità di trasmissione degli stessi da parte delle imprese ai sindacati. In sede di *incontro periodico* (almeno annuale), le imprese devono fornire ai sindacati congrua informativa circa i dati di struttura[26] e qualitativi,[27] le prospettive strategiche,[28] gli interventi specifici che si intendono realizzare.[29]

Accanto all'osservatorio, che ha funzioni di ricerca ed elaborazione dei dati forniti periodicamente dalle imprese, dovrebbero funzionare anche *organismi paritetici.* Essi, con funzione più tipicamente politica rispetto al primo, possono occuparsi di tematiche essenziali per lo sviluppo del clima aziendale: come la salute e sicurezza,[30] la formazione,[31] le pari opportunità, i *controlli a distanza.* A proposito di quest'ultimo tema, delicatissimo e straordinariamente attuale, va detto che (a dispetto della sua apparente marginalità) esso costituisce una delle maggiori criticità degli ambienti di lavoro. Le innovazioni tecnologiche e organizzative, spesso legate anche ai processi evolutivi del modello d'impresa, pur inseguendo obiettivi di efficienza comunicativa finiscono con l'introdurre all'interno dei luoghi di lavoro pericolosi meccanismi di controllo automatico delle attività. Meccanismi che, per quanto in sé asettici, riescono a condizionare sia la creatività sia la capacità di relazione dei singoli lavoratori in quanto persone, minando nel medio termine lo stesso clima aziendale. Data la specifica rilevanza, nel presente studio, di tali riflessi, conviene dedicare un breve focus al problema e alle sue concrete soluzioni. Insieme allo sviluppo delle reti neurali, si assiste dunque alla progressiva *implantatio* nelle aziende di norme atte a disciplinare l'uso degli strumenti informatici. La costante che sembra caratterizzare l'evoluzione in materia è sia l'iper-regolamentazione, sia la sua provenienza unilaterale. Mediante strumenti (circolari) a metà tra codice disciplinare e deontologico, le aziende dettano norme operative che oggettivamente comprimono gli spazi di espressione della persona. Ciò risponde a obiettivi di efficienza economica, ma pone anche l'esigenza di un contemperamento di interessi, anzi di valori in gioco. La sfera esistenziale del lavoratore presenta un nucleo insopprimibile di tutela, da preservare anche nei luoghi di lavoro e durante la prestazione di lavoro. Le linee guida del Garante offrono un'ermeneutica rigorosa di tali principi e indicano il luogo e lo strumento per il doveroso riequilibrio di valori: la bilateralità del percorso normativo. La Deliberazione 13/2007 del Garante per Internet offre interessanti strumenti di intervento per l'ingegneria contrattuale. Si può tentare di tradurre alcune (unilaterali) prescrizioni normative in occasioni di confronto e mediazione sindacale. In particolare, per la delicata materia della libertà di espressione della persona nei luoghi di lavoro, si parte dal fatto che la giurisprudenza prevalente non legittima il controllo del datore sul flusso e sul contenuto di e-mail dei dipendenti in assenza di preventivo accordo con le Rsa.[32] Lo spunto nuovo fornito dal Garante è che si prescrive ai datori di lavoro privati e pubblici di «adottare le misure necessarie a garanzia dei lavoratori». Misure riguardanti non solo l'onere di specificare le modalità di utilizzo della posta elettronica e della rete Internet, ma anche di adottare misure organizzative mirate a valutare l'impatto dei regolamenti interni sui diritti dei lavoratori. Ciò implica che nell'adozione delle misure organizzative di cui sopra si acquisisca la concreta fenome-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 116

nologia degli interessi personali del lavoratore. In buona sostanza, ciò può avvenire solo se tali interessi risultano rappresentati in sede sindacale. In dettaglio, l'utilizzo della posta elettronica anche negli ambienti di lavoro e anche durante l'orario di servizio rappresenta una forma insopprimibile di espressione della persona umana del lavoratore. Ogni comunicazione, in quanto umana, riassume infatti contenuti che superano la mera dimensione produttiva per coinvolgere anche la sfera valoriale. È questa la ragione per cui non è ipotizzabile che la proprietà dei mezzi produttivi (pc, server e software) si estenda *tout court* anche al contenuto intellettuale e spirituale delle comunicazioni via e-mail. Non basta, dunque, regolamentare unilateralmente la materia (ad esempio negando l'uso privato della posta elettronica o affermando la facoltà per le aziende di impossessarsi della corrispondenza girata sul server) perché si consideri adempiuta la legge. Il Garante, a tal proposito, prescrive o raccomanda al datore i seguenti comportamenti:

- mettere a disposizione indirizzi di posta elettronica condivisi tra più lavoratori, eventualmente affiancandoli a quelli individuali;
- eventualmente attribuire al lavoratore un diverso, ulteriore indirizzo di posta elettronica destinato a uso privato;
- mettere a disposizione di ciascun lavoratore, con modalità di agevole esecuzione, apposite funzionalità di sistema che consentano di inviare automaticamente, in caso di assenze programmate, messaggi di risposta che contengano le «coordinate» di altro soggetto o altre utili modalità di contatto dell'organizzazione presso la quale opera il lavoratore assente;
- consentire che, qualora si debba conoscere il contenuto dei messaggi di posta elettronica in caso di assenza improvvisa o prolungata e per improrogabili necessità legate all'attività lavorativa, l'interessato sia messo in grado di delegare un altro lavoratore (fiduciario) a verificare il contenuto di messaggi e a inoltrare al titolare del trattamento quelli ritenuti rilevanti per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Di tale attività dovrebbe essere redatto apposito verbale e informato il lavoratore interessato alla prima occasione utile.

In particolare, l'ultima indicazione del Garante oggettivamente innova il quadro normativo, esigendo che sia il lavoratore (e non il datore) a designare il «fiduciario» cui affidare, in caso di necessità, la chiave del suo cassetto informatico. Non è dunque, automaticamente, il capo diretto il «dominus» della corrispondenza di servizio, ma può esserlo concretamente il rappresentante sindacale (in quanto designato in via fiduciaria dal lavoratore). Gli adempimenti di cui sopra risultano come intensificazione dei comportamenti disciplinati, in forma di divieti, dall'art. 4 della legge 300/1970. Così, in particolare, il leggere e registrare in via sistematica i messaggi di posta elettronica al di là di quanto tecnicamente necessario per svolgere il servizio e-mail; il riprodurre e memorizzare le pagine web visualizzate dal lavoratore; il leggere e registrare i caratteri inseriti tramite la tastiera o analogo dispositivo. Rispetto a tali «divieti», le prescrizioni positive formulate dal Garante implicano un processo di revisione critica delle relazioni di lavoro in chiave partecipativa. In sintesi, la partecipazione del sindacato dei lavoratori alla fase formulativa delle norme azienda-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 117

li in materia è non solo auspicabile, ma addirittura necessaria in chiave di validazione dei modelli organizzativi interni. Si apre, dunque, un ampio spiraglio contrattuale per le nuove forme di tutela dei tradizionali diritti del lavoratore. In termini più ambiziosi, le nuove norme del Garante sono oggettivamente idonee a offrire al sindacato forme di partecipazione ai processi d'impresa, anche oltre l'uso di meri strumenti di controllo esterno.

La sfida della partecipazione democratica riguarda tuttavia soprattutto i processi di ristrutturazione, riorganizzazione e i trasferimenti di azienda. In presenza di tali dinamiche, le regole delle relazioni sindacali possono prevedere strumenti di coinvolgimento di grado diverso: dalla mera informativa, alla consultazione, fino al potere di controllo. Ciò, ovviamente, a seconda della capacità rappresentativa e del potere negoziale che le organizzazioni sindacali riescono ad esprimere. L'equilibrio dei rapporti tra le parti contrattuali più frequentemente consiste in una informativa che segue la fase decisionale dei vertici strategici d'impresa. Ad essa segue una procedura, fatta di steps e tempi più o meno rigidi, trascorsi i quali l'impresa valuta le ricadute occupazionali delle scelte gestionali compiute: vincolandosi agli esiti dell'accordo sindacale, nel caso questo sia stato stipulato, oppure, in assenza di accordo, decidendo unilateralmente. Un'impresa interessata al coinvolgimento effettivo dei lavoratori nella gestione strategica esprimerà una cultura organizzativa sensibilmente più evoluta. Il clima d'azienda è dunque direttamente legato al grado di incisività dell'azione sindacale; che, a sua volta, è inversamente proporzionale al grado di conflittualità individuale. Vale a dire che più un'organizzazione sindacale raccoglie consensi, riuscendo a intercettare e interpretare i bisogni dei lavoratori in ambito negoziale, e minore sarà il livello di contenzioso di lavoro individuale. Al contrario, cresce la conflittualità tra singolo lavoratore e datore di lavoro quando il primo soffre, oltre alle criticità insite nel rapporto di lavoro, una condizione psicologica di distanza (di «abbandono») rispetto a chi ha il suo ideale mandato di rappresentanza.

Grado di sindacalizzazione, livello di conflittualità individuale e collettiva sono indicatori sicuri del benessere organizzativo e del clima all'interno di un'azienda in un dato momento. Urge, perciò, valutare l'impatto delle norme contrattuali in materia di conciliazione extra-giudiziale delle controversie. Al fine di promuovere e favorire soluzioni alternative al ricorso giudiziale, in quanto più rapide ed economiche, i contratti collettivi possono istituire e regolare procedure di conciliazione e di arbitrato. In quanto idonee a ricomporre le posizioni in contesa riportando la lite all'interno dei luoghi di lavoro, ci sembra che tali soluzioni debbano trovare il favore delle politiche contrattuali.[33]

I demandi alla contrattazione integrativa aziendale

Le materie attribuite alla contrattazione aziendale sono definite dal contratto collettivo nazionale di categoria. Anche quando la regolamentazione delle tematiche demandate è operata dal secondo livello di contrattazione, in realtà lo scenario normativo di riferimento risulta già delineato dal primo livello. Le norme di organizzazione e di relazione sindacale, le procedure per il rinnovo del-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 118

l'integrativo e il confronto sono infatti tipicamente regolate dal contratto collettivo. Ma anche dal punto di vista sostanziale le materie demandate trovano spesso una prima normazione (di principio) nel contratto nazionale: ciò evidentemente allo scopo di fondare un diritto minimo comune, valido per tutte le realtà aziendali rappresentate nel settore, a prescindere dagli equilibri negoziali esistenti nel singolo contesto produttivo.

Tra le materie generalmente demandate, spiccano la salute e sicurezza e le condizioni igienico-ambientali dei luoghi di lavoro. Si tratta di temi strettamente collegati al clima aziendale e al benessere individuale e organizzativo, per cui è opportuno spendere un'analisi più approfondita delle relative criticità.

Anzitutto, occorre che siano rigidamente tempificati l'inizio, i termini e i modi del confronto aziendale: perché si scongiuri il rischio che su argomenti così delicati si disperdano risorse e capacità negoziali. Occorre poi prevedere modalità di risoluzione delle controversie collettive aziendali, sancendo regole di confronto di seconda istanza tra le parti negoziali. In genere la sede per risolvere questioni interpretative o applicative è quella nazionale. L'importanza di tale intervento sussidiario si comprende ove si consideri che quanto più esso è formalmente accreditato e sostanzialmente efficace, tanto più si riduce la materia conflittuale che sconfina in ambito giudiziale.

Strettamente collegato al capitolo sui demandi è dunque il capitolo che tratta, in via di principio, la materia della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro. Oltre a richiamare la complessa normativa di legge, che già opera motu proprio vincolando direttamente l'imprenditore al rispetto delle regole, tale capitolo è importante perché disegna il tipo di rapporti tra parti sociali in materia: collaborativo (come richiede lo spirito e la lettera della legge) o conflittuale. Al di là dell'apparente insignificanza di premesse comuni di principio, la fissazione di norme di relazione che intensificano i vincoli di legge è strumento prezioso di verifica applicativa e anche regola ermeneutica della diligenza, correttezza e buona fede contrattuale in caso di deriva giudiziale di una controversia collettiva. Per scendere nel concreto, può essere utile riportare la premessa di un capitolo contrattuale di categoria, come quello del credito: «Le Parti individuano come valori condivisi la tutela della salute, della sicurezza e della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori sui luoghi di lavoro, il rispetto dell'ambiente e concordano sulla necessità di consolidare e diffondere comportamenti e applicazioni consapevoli e coerenti, con un'attenzione e un approccio globale ai fattori di rischio, nell'ambito delle relative norme di legge e contrattuali». L'«approccio globale» ai fattori di rischio implica che non soltanto il datore di lavoro è obbligato, ex art. 2087 cc, ad adottare tutte le misure necessarie e idonee a fronteggiare gli stessi, ma che lo stesso riconosce nel patrimonio di esperienze e nella capacità rappresentativa del sindacato l'interlocutore più adatto per una valutazione congiunta, obiettiva e responsabile delle criticità e delle possibili soluzioni. Ciò evidentemente pur rispettando il principio normativo per cui la responsabilità giuridica per la congruità delle misure di prevenzione adottate incombe integralmente al datore di lavoro; ma va da sé che, in caso di danni alla salute, un imprenditore che disconosca nei fatti il ruolo sindacale si espone maggiormente al

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 119

rischio di una censura giudiziale sulla qualità delle scelte tecniche a suo tempo adottate. Senza dimenticare che, ormai, anche il recente Decreto legislativo n. 81 del 2008 impone formalmente la regola della partecipazione sindacale alla valutazione preventiva dei rischi. Dunque la diffusione di prassi costanti e coerenti in materia di sicurezza è condizione per la creazione di una cultura della salute. Cultura che qualifica sempre il clima che si respira in azienda.

Un vincolo stringente per le scelte organizzative dell'imprenditore è costituito da un principio-cardine del Decreto 81: quello per cui la realizzazione del bene-salute in azienda non è un semplice limite alla libera iniziativa, ma un obiettivo e una finalità d'impresa. Il significato di tale enunciato non sfugge ai giuslavoristi, così come agli esperti di relazioni sindacali. Questo è l'oggetto del paragrafo seguente.

L'impresa sociale detta l'agenda della contrattazione di secondo livello

La dottrina giuslavoristica dominante (Mengoni, Barbera, ecc.) considera i vincoli all'attività di impresa (sia quelli derivanti dalle leggi, sia quelli derivanti dai contratti collettivi) come «limiti esterni» all'impresa stessa. Per tale orientamento l'imprenditore è e rimane libero nei fini e nei mezzi, anche quando subisce limitazioni normative dall'esterno.

Una diversa scuola di pensiero, per la verità minoritaria se non addirittura isolata (Perlingieri), sostiene invece la necessità di informare l'attività d'impresa ai valori solidaristici e sociali espressi dalla Costituzione repubblicana. Ciò implica che l'impresa è giuridicamente tutelata (solo) in quanto assuma a obiettivo e criterio operativo (»limite interno») la persona dei lavoratori e la comunità sociale di riferimento.

Nel dibattito dottrinario in corso si è recentemente innestato, scompaginando gli equilibri consolidati, il decreto 81 (testo unico sula sicurezza) che ha affermato la tutela della salute, intesa come promozione del benessere individuale e collettivo dei luoghi di lavoro, come obiettivo «interno» all'attività d'impresa. La «rivoluzione culturale» che ne consegue è che d'ora innanzi l'impresa tutelata dalla legge non è quella che assume come scopo il solo utile economico, ma quella che attua pure il concomitante obiettivo della promozione del benessere organizzativo.

Dunque, si aprono nuovi e inesplorati scenari per l'attività contrattuale nelle imprese produttive. L'agenda contrattuale, in sostanza, non dipende più solo dalla forza contrattuale dei sindacati dei lavoratori, cioè dalla loro capacità di imporre argomenti negoziali.

Esistono alcuni contenuti necessariamente contrattuali, che devono cioè essere sempre presenti nelle negoziazioni, richiedendo continue verifiche di congruità delle iniziative operate dall'imprenditore. Essi sono:

1. l'utilità sociale delle scelte organizzative;
2. la promozione della sicurezza, libertà, dignità umana nei luoghi di lavoro;
3. la realizzazione del bene-salute nelle aziende intese come formazioni sociali.

In pratica si attua un nuovo schema di rapporto tra fonti di produzione normativa: una permeazione di valori e criteri dal livello costituzionale (comma 2,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 120

art. 41) a quello contrattuale di secondo livello. Quella parte della Costituzione formale (l'utilità sociale) rimasta inattuata, perché considerata «programmatica», informa di sé profondamente il livello di contrattazione più vicino alle persone dei lavoratori: il contratto integrativo aziendale e gli accordi connessi.

Ciò significa, ad esempio, che ogni impresa nel redigere il proprio piano industriale deve ormai assumere e attuare obiettivi di socialità e solidarietà costituzionali. Ogni scelta (del modello organizzativo, dei livelli occupazionali, del sistema di comunicazione interna, dei metodi di valutazione e crescita professionale e di carriera, ecc.) deve essere informata al criterio dell'utilità sociale, attuando una equilibrata ponderazione di valori personali e patrimoniali. Tale criterio consente di «leggere» ogni scelta d'impresa (come quella di attuare una cessione di ramo d'azienda, un riposizionamento di mercato o di prodotto) come scelta su cui operare un giudizio di meritevolezza giuridica. E qual è la sede più opportuna per attuale tale valutazione sostanziale? Senza dubbio, quella della (ormai necessaria) mediazione contrattuale in azienda tra interessi contrapposti.

Laddove la sintesi negoziale si raggiunge, l'utilità sociale è realizzata e l'impresa è degna di tutela giuridica anche quale «formazione sociale».

I diritti e i doveri del personale

Quando un contratto collettivo prescrive una condotta informata a principi di disciplina, dignità e moralità, esso fa generalmente riferimento a una sola parte contrattuale: il lavoratore. Gli obblighi del datore di lavoro tradizionalmente si riducono all'aspetto retributivo e agli ambiti della formazione, direzione, prevenzione dei rischi. Eppure dal principio di tutela della salute inteso proattivamente come promozione del benessere individuale e organizzativo sembra oggettivamente scaturire qualcosa in più. Il principio di collaborazione reciproca, più che una intensificazione dei vincoli contrattuali (con speciale carico per il datore di lavoro), sembra invece un'esplicitazione dinamica ma rigorosa del valore giuridico della salute nei luoghi di lavoro. Insomma: la promozione del benessere individuale e organizzativo non può essere intesa come un obiettivo accessorio, ulteriore d'impresa: scelta volontaria (e perciò non esigibile) e virtuosa di imprenditori esemplari. Al contrario, essa è principio normativo e chiave interpretativa (in sede giudiziale) delle scelte strategiche e dei concreti comportamenti del datore di lavoro. Il clima aziendale che si registra in un determinato luogo di lavoro è la prova dell'attuazione di tale principio in un dato momento storico. Esso registra, in particolare: la qualità della formazione erogata e dell'addestramento, la chiarezza e l'equilibrata ponderazione degli interessi nella formulazione delle istruzioni di servizio, il rispetto degli spazi e dei tempi della persona nell'attuazione della prestazione lavorativa, la trasparenza dei sistemi di valutazione e progressione di carriera, l'equità dei sistemi incentivanti. Queste materie relazionali non possono essere esaustivamente ridotte a diritti di una parte e/o a obblighi dell'altra; sono invece anche esplicitazioni di un principio di collaborazione che, ispirato a correttezza e buona fede, è necessariamente caratterizzato dalla reciprocità. Da tale postulato deriva che il mero adempimento dell'obbligo retributivo da parte del datore di la-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 121

voro non è condizione necessaria e sufficiente per scongiurare l'*exceptio inadimpleti contractus*, cioè l'eccezione di inadempimento da parte del lavoratore. Al contrario, poiché il dovere di collaborazione intensa e fattiva è reciproco, il datore di lavoro che non ottemperi al dovere di promuovere la salute nei luoghi di lavoro (stabilendo di concerto con i sindacati regole di vivibilità e creandone le condizioni), è sicuramente responsabile non solo verso la legge, ma anche verso i lavoratori; e non solo in prospettiva aquiliana, ma anche squisitamente contrattuale.

Coerentemente con quanto la legge sancisce in materia di prevenzione dei pericoli, anche sotto il profilo contrattuale andrebbe dunque legittimata l'eccezione di inadempimento a favore del lavoratore nel caso in cui il datore fosse responsabile di prassi lesive del suo diritto sostanziale alla salute. Si pensi alle illegittime pressioni commerciali cui alcune fasce di lavoratori sono oggi assoggettati; pressioni che sembrano sfuggire a ogni regolamentazione che non sia quella di legge. Una visione degli obblighi contrattuali ispirata al valore-cardine della salute (intesa sia come incolumità fisica che come benessere psicologico) riesce dunque a ri-orientare, sul presupposto della reciprocità dei comportamenti prescritti dal contratto, le relazioni di lavoro verso un più equilibrato, sereno e armonico sviluppo.

La parte del capitolo contrattuale in esame che riguarda le procedure per l'irrogazione delle sanzioni disciplinari dovrebbe a sua volta, nella sostanza e nel metodo procedurale applicato, tener conto di tutti gli aspetti che concretamente riducono o addirittura escludono la responsabilità del lavoratore inadempiente.[34]

È insomma tutta la materia dei diritti e doveri dei lavoratori che andrebbe riscritta. La generalità dei contratti collettivi attualmente vigenti non esprime ancora, in materia, tale nuova prospettiva di analisi del sinallagma di lavoro. Prospettiva che, per quanto innovativa, scaturisce con assoluto rigore giuridico dai postulati delle leggi vigenti in materia, sia in ambito statuale che comunitario.

Politiche di tutela della salute. Un caso emblematico: il rischio-rapina

La tutela della salute, all'interno di un capitolo contrattuale, si realizza analizzando e disciplinando le criticità che emergono in una specifica categoria produttiva. Esistono infatti, accanto a rischi generici, rischi specifici che abbisognano di adeguata regolamentazione. Né d'altro canto la mappatura dei rischi da prevenire può esaurire il lavoro contrattuale, quasi esimendo le parti dal ricercare strategie per la promozione del benessere psico-organizzativo. In tal senso, una soluzione equilibrata prevede la convergenza di primo e secondo livello contrattuale per la negoziazione, rispettivamente, di principi fondamentali e norme di dettaglio in materia di presidio e promozione della salute. È per questo che tale capitolo contrattuale rappresenta un'unità quasi indissolubile con il capitolo sulle relazioni sindacali e con quello sui demandi alla contrattazione integrativa aziendale. Diventa dunque estremamente difficile individuare linee comuni di azione, oltre agli ambiti già normati per legge, validi per tutti le categorie economiche. Probabilmente è più utile concentrare la nostra atten-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 122

zione, a scopo esemplificativo, su qualche rischio specifico che riguarda una particolare area produttiva, allo scopo di comprendere come si articola una politica contrattuale in materia di clima aziendale.

La valutazione dei rischi specifici del settore del credito è, ad esempio, ormai logora e datata e, più di altre, particolarmente esposta al rischio di obsolescenza. In particolare, proviamo ad analizzare le criticità insite nell'attuale approccio politico-negoziale al rischio-rapina. Va da sé infatti che il tema di per sé stesso agita nella psiche di migliaia di lavoratori gli spettri dell'insicurezza personale e sociale, fino alle soglie della crisi identitaria e della patologia clinica, e pertanto può essere considerato un punto nevralgico della contrattazione con chiari risvolti sul clima aziendale.

Il rischio-rapina è tema complesso che merita una lettura multidisciplinare e, soprattutto, «olistica» (cioè *super partes*). Provo anzitutto a semplificare gli assunti delle opposte concezioni in materia. Per le aziende di credito il rischio primario da contenere è di tipo «patrimoniale» (in senso lato). In tale accezione di «patrimonio» è compreso il lavoratore, in quanto inserito nella rete di relazioni produttive, e dunque, in certo senso, «bene aziendale». Per il sindacato, al contrario, la valutazione del rischio deve modellarsi sulla complessa fenomenologia della persona del lavoratore, aprendosi dunque a un più estesa analisi delle variabili soggettive legate all'evento. L'Abi tendenzialmente include il rischio-rapina nella più vasta categoria dei «rischi derivanti da atti criminosi di terzi»: rischi «generali», nei cui confronti l'obbligo di sicurezza si configura in modo meno stringente rispetto a quello relativo ai «rischi connessi» alle specifiche attività del credito. Dalla pretesa imprevedibilità dell'accadimento-rapina l'Abi ne fa scaturire l'atipicità, che si riverbera negativamente sulla prevenibilità dell'evento. E ciò sebbene la Cassazione abbia più volte rimarcato come l'obbligo di tutela antinfortunistica vada esteso anche alle ipotesi di danno e/o pericolo connesse all'attività criminosa di terzi.

La «valutazione dei rischi», già normata dagli articoli 3 e 4 del dlgs 626/94, è il processo di base su cui si struttura la sicurezza in azienda. Gli «Orientamenti Cee riguardo alla valutazione dei rischi sul lavoro» del 5/7/94 definiscono il processo di costruzione del documento come «un procedimento per la valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori nell'espletamento delle loro mansioni, derivante dalla circostanza del verificarsi di un pericolo sul luogo di lavoro». Ivi troviamo anche una definizione di pericolo e rischio. «Pericolo» è una proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità (ad esempio attrezzature, metodi e pratiche di lavoro) avente la potenzialità di causare danni; «rischio» è la probabilità che sia raggiunto il livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego e/o di esposizione. Valutare il rischio significa quindi stimare la probabilità che si verifichi un evento dannoso e il danno che può derivarne, al fine di approntare i mezzi con i quali ridurre al minimo la probabilità che l'evento si verifichi; e infine, laddove sia impossibile eliminare il rischio, intervenire per contenere il più possibile il danno. La valutazione dei rischi (presupposto per la stesura dell'omonimo Documento) è obbligo di legge. Da intendersi, peraltro, non come fine in sé, ma come strumento per raggiungere

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 123

l'obiettivo dell'eliminazione o del contenimento dei rischi, e dunque di «migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori sul luogo di lavoro». Tenendo conto di queste specificità, al momento del raccordo normativo tra quanto disposto dal dlgs 626/94 e i contratti collettivi di settore, furono escluse specifiche competenze dei Rls nel campo del rischio rapina. La materia continuò così ad essere gestita da specifici servizi aziendali, cui era demandato anche il confronto (eventuale, non strutturale) con il sindacato. Tutto così almeno fino al 15 novembre 2001. Data in cui una sentenza pronunciata dalla Corte di Giustizia Europea condanna l'Italia per avere male recepito, nel decreto legislativo 626/94, le prescrizioni comunitarie, e in particolare la direttiva 89/391/Ce che regola la sicurezza sui luoghi di lavoro. Il nostro Paese aveva disciplinato solo i rischi direttamente afferenti all'ambiente di lavoro e non tutti i rischi oggettivamente presenti. Venivano quindi ritenuti incompleti il dlfs 626/94, il dlgs 242/96 (e le successive modifiche), e considerate insufficienti le tutele delle condizioni di lavoro disposte dall'art. 2087 cc.

I processi legislativi e d'impresa, nel frattempo, continuavano a viaggiare su binari diversi. Mentre le leggi italiane recepirono in maniera ora finalmente corretta le direttive europee, dichiarando la responsabilità civile e penale del datore di lavoro nel valutare tutti i rischi, le concrete scelte gestionali aziendali si basavano ancora troppo spesso su analisi di parte, tese a «scientificare» i processi organizzativi in chiave di proporzionamento tra costi e benefici (e dunque di assoluto contenimento dei costi della sicurezza). Tale prospettiva di analisi, avvalendosi di proiezioni di tipo matematico-probabilistico, tendeva non solo a circoscrivere, ma anche ad esternalizzare la tutela del bene-sicurezza, rendendo lo stesso obiettivo subordinato alle responsabilità delle Autorità istituzionali (Prefetture e Forze dell'Ordine), o almeno con queste concorrente.

Sotto il primo profilo, vale una considerazione di carattere giuridico-filosofico. L'accettabilità del rischio-rapina dipende dalla sua percettibilità: cioè da quanto le misure organizzative «tecnicamente sicure» adottate dalla banca siano effettivamente percepite dalle persone (lavoratori e criminali) come «sufficientemente sicure». C'è un indissolubile legame tra ambiente di lavoro e percezione del rischio. Le banche privilegiano ancora la tecnicalità delle misure di sicurezza, sminuendo il valore delle emozioni personali, considerate come esternalità, variabili soggettive e dunque secondarie.

Tale scelta gestionale orienta ovviamente le misure concrete di prevenzione, che non riguardano tutti i danni psico-fisici di chi lavora in banca. Se però consideriamo che negli ultimi anni l'evento-rapina ha mutato radicalmente tipologia: da crimine organizzato a fenomeno di microcriminalità, allora vanno aggiornate anche le misure di sicurezza da predisporre. Rispetto a tale nuova fenomenologia criminosa – solo apparentemente meno rischiosa per il lavoratore – sembra necessario tornare all'impiego dell'elemento umano (la guardia) come deterrente. La soluzione qui indicata, antica e nuova a un tempo, se pare meno affidabile rispetto agli attuali standard tecnologici, è invece concretamente più efficace, perché intelligente (flessibile e pronta alle situazioni). Inoltre la presenza fisica della guardia giurata contribuisce a stabilire e rinsaldare quella re-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 124

te relazionale che è alla base del senso di sicurezza individuale, nonché a ridurre la tensione emotiva e lo stress del lavoratore bancario che sa di dover fronteggiare rapinatori spesso non professionisti, i cui comportamenti possono essere imprevedibili e irrazionali. Sotto l'altro profilo di analisi, la scelta delle aziende di credito di stipulare su singole prefetture un protocollo d'intesa per la prevenzione della criminalità, se da un lato deve essere salutato come sicuro passo in avanti verso una più efficace prevenzione del rischio-rapina, dall'altro sembra circoscrivere l'ambito delle iniziative che rimangono a carico delle banche. I protocolli prevedono, in genere, l'instaurazione di diretti collegamenti tra i responsabili degli sportelli bancari e i funzionari e ufficiali delle Forze di polizia, (designati quali referenti per la sicurezza bancaria) al fine di consentire un rapido scambio di informazioni su ogni situazione o presenza sospetta collegabile alla preparazione di rapine. Le banche, inoltre, segnalano ai predetti referenti ogni situazione transitoria che possa dar luogo a temporanee situazioni di criticità per il rischio-rapina. Ma, al di là dell'impegno per le banche di dotarsi di specifici dispositivi tecnologici, il protocollo non intensifica per le banche il dovere di prevenzione oltre gli aspetti di mera patrimonialità *lato sensu;* finendo anzi, il più delle volte, per avallare l'esternalizzazione della tutela del bene-sicurezza; che grava, in massima parte, sulle forze dell'ordine.

Elementi di novità, potenzialmente idonei a scalfire l'attuale autoreferenzialità del sistema di prevenzione in banca, sembrano scaturire dal portato della legge 3 agosto 2007 n. 123 e dal conseguente dlgs 81/08. L'obiettivo del riordino e del coordinamento, in un unico testo, della complessa normativa prevenzionistica, pur ponendosi in un solco da tempo tracciato, presenta aspetti di peculiare interesse anche a riguardo del rischio-rapina. Aspetti, questi, immediatamente operativi: non demandati quindi a una successiva normazione di riordino. Ci preme rimarcare l'intento del legislatore di potenziare le funzioni degli enti bilaterali, a cui viene affidato il compito di sostenere il sistema delle imprese nella individuazione di soluzioni tecniche e organizzative dirette a garantire e migliorare la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Di qui il richiamo anche alle norme di buona tecnica e alle buone prassi nell'ottica della responsabilità sociale delle imprese.

La prima novità è data da due elementi di metodo: un lavoro sinergico con il ministero della Salute e soprattutto, come annunciato poc'anzi, *la proficua concertazione con le parti sociali. La filosofia sottesa a ciò è che tale tutela non sia più considerata solo un obbligo da adempiere, ma soprattutto un obiettivo della gestione dell'impresa e parte integrante di essa.* È un nuovo concetto di normazione quello introdotto con la delega: che siano le parti sociali insieme, e non il legislatore o il datore unilateralmente, a dare senso e preciso contenuto e concreta attuazione al principio di legge costituzionale (art. 32 della Costituzione). *La bilateralità non è, in questo caso, una conquista sindacale ma una modalità necessaria e responsabile di normazione volontaria, introdotta dal legislatore in attuazione del principio comunitario di sussidiarietà.* Anche il punto sub l) dell' art. 1 affida la migliore attuazione della tutela del valore della salute e sicurezza ai comportamenti volontari: dei datori di lavoro, mediante la promozione e va-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 125

lorizzazione dei codici di condotta ed etici, delle buone prassi; e soprattutto delle parti contrattuali, chiamate a siglare accordi aziendali che orientino e vincolino i comportamenti d'impresa anche secondo i principi della responsabilità sociale.

La nuova filosofia della legge è quella tutelare la salute dei lavoratori e non la sicurezza patrimoniale dell'azienda. Gli aspetti, organizzativi e operativi, della Safety rientrano a pieno titolo nel dlgs 81/08, con l'art. 15 della Sezione I, tra le misure generali per la protezione della salute e sicurezza.

Si inaugura dunque una nuova, interessante stagione di riforme che enfatizza il ruolo sindacale: interprete del valore-salute in banca, interlocutore responsabile dell'imprenditore e ineludibile parte contrattuale per un'autentica prevenzione delle rapine, intese come rischio specifico del comparto creditizio. Circa la formazione come strumento di prevenzione dei danni psico-sociali, su cui pure insiste il legislatore della 123, va infine chiarito che essa non può consistere principalmente nella Fad (come invece pretendono le Linee guida dell'Abi). Né possono bastare a valicare tale modalità formativa le semplici verifiche di apprendimento proposte dall'Abi: qui si tratta di partecipare e condividere non tanto contenuti di conoscenza, ma valori (salute e sicurezza) costitutivi della personalità. Valori da presidiare, in un'azienda «a misura d'uomo», mediante una formazione d'aula che si avvalga dei più completi e partecipativi sistemi didattici: come l'apprendimento cooperativo ed esperienziale, mediante protocolli di tipo psicologico per la prevenzione del disturbo post-traumatico da stress.

Le conclusioni appena rassegnate indicano l'auspicata prospettiva evolutiva, ma evidenziano anche il pesante scarto esistente rispetto agli attuali approdi contrattuali e la drammaticità del tentativo, di parte datoriale, di ridimensionare ulteriormente la gestione del rischio mediante l'adozione di mere misure di sicurezza passive.

Sviluppo professionale e di carriera, formazione e valutazione

Formazione, valutazione e sviluppo professionale del lavoratore sono aspetti tra di loro idealmente legati. Gli spazi di vivibilità dei luoghi di lavoro sono infatti in gran parte condizionati alla positiva soluzione di tale nodo, che catalizza le maggiori sensibilità dei lavoratori. Più è stretto il rapporto e trasparente e consequenziale il meccanismo che vincola, nell'ordine, formazione, valutazione e sviluppo professionale, tanto maggiore sarà il grado di soddisfazione individuale e collettivo di un ambiente di lavoro che pone, condivide e rispetta le sue regole di funzionamento sociale. Viceversa, una comunità di lavoro costruita su regole oscure o non condivise moltiplica le proprie contraddizioni fino a ingenerare nei singoli sfiducia, diffidenza e, in ultima istanza, distruzione di valore e disgregazione sociale. Perciò è importante che un contratto collettivo sappia responsabilmente esprimere, interpretare e presidiare anche le regole di funzionamento della macchina sociale e organizzativa.

Il primo aspetto da cogliere è il significato di promozione sociale della formazione. Oltre all'addestramento e alla formazione immediatamente spendibile nelle relazioni di lavoro e nella produzione, residuano sempre, al termine

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 126

di un percorso formativo, un *quid pluris* e un *quid novi* che rimangono nella piena titolarità del lavoratore in formazione. Tale consapevolezza di saperi accresce il di lui bagaglio personale, assicurandone la capacità di rappresentare nel tempo valore aggiunto, per sé e per gli altri. Essa innesca positive reazioni sia psicologiche (in termini di autostima e di fiducia nell'avvenire) sia sociali (di migliore adattamento nel tempo dell'individuo all'ambiente e dell'ambiente all'individuo). È, in altre parole, il concetto di *long life learning* mutuato dai principi comunitari in materia di formazione continua, a difesa dell'occupabilità e della mobilità delle persone del lavoro. Tali importanti valori rimarrebbero tuttavia privi di conseguenze se il risultato dell'apprendimento non fosse correttamente misurato dall'azienda, e se alla valutazione non seguisse anche un percorso di crescita professionale.

Anche nei processi di riorganizzazione o ristrutturazione aziendale che comportino sostanziali modifiche nella prestazione lavorativa, i processi formativi che hanno per obiettivo la riqualificazione del personale rivestono un ruolo assolutamente centrale e premiante dal punto di vista psico-motivazionale. L'importanza della valutazione, a sua volta, non può essere trascurata. Essa è essenzialmente di tipo professionale, in quanto insiste sulle prestazioni; ma è anche valutazione di abilità, attitudini, padronanza del ruolo, competenze e potenzialità. In questa accezione, la valutazione si concentra sulle verifiche dell'apprendimento, traducendosi in istanza di certificazione. La cultura sindacale deve interpretare tale istanza dei lavoratori, superando la tradizionale diffidenza che spesso parte di essa esprime. Analoga diffidenza si registra da parte delle imprese, che generalmente preferiscono non attribuire alla valutazione un significato giuridico di certificazione professionale ai fini della progressione di carriera. Il più delle volte, la valutazione assume invece una mero significato di certazione giuridica negativa: quando si situa al di sotto di un livello standard, ad essa sono riconnesse alcune penalizzazioni di tipo economico (come ad esempio, nel contratto collettivo del credito, la perdita del premio di rendimento).

Il punto maggiormente nevralgico del sistema premiante nelle aziende è tuttavia quello che riguarda sviluppo professionale e di carriera. Le prassi, infatti, attuano spesso criteri eterogenei e non trasparenti: di per sé inidonei a favorire la diffusione di saperi, di esperienze e di competenze. Queste, infine, non sono oggettivamente misurabili e giuridicamente certificabili nell'ambito di percorsi di crescita individuale aperti.

Per estremo paradosso, le imprese sono dunque di ostacolo a se stesse perché non favoriscono lo sviluppo di una vera cultura aziendale: di valori realmente condivisi e partecipati, che formano l'identità collettiva.

Nei contratti collettivi si registrano talora dichiarazioni d'intenti illuminate (come quelle che stabiliscono impegni per la valorizzazione delle capacità professionali secondo il principio di legge delle pari opportunità, a tutti i livelli); eppure, quando si tratta di passare dalle enunciazioni di principio alla progettazione e procedimentalizzazione delle opportunità di crescita, la normazione risulta straordinariamente carente o inefficace. Il coinvolgimento sindacale rimane a un livello basico, se si considera che in genere le imprese si limi-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 127

tano a comunicare alle organizzazioni sindacali gli indirizzi, i principi e i criteri che intendono adottare in materia: senza consentire, dunque, neppure la possibilità di un effettivo controllo sulle prassi.

La fase di consultazione sindacale non sembra idonea, allo stato, a garantire oggettività e scientificazione dei meccanismi di crescita: conditiones sine qua non per un ambiente di lavoro ad elevato valore aggiunto di benessere.

Dalla Csr al Protocollo per lo sviluppo responsabile

Esiste a mio avviso un'equazione che, dal punto di vista matematico, rappresenta un'identità: tra metodo concertativo e benessere organizzativo; e poi un'altra: tra benessere (individuale e collettivo) e clima aziendale. Tali identità necessitano di spazi e di tempi negoziali per potersi compiutamente realizzare negli ambienti di lavoro.

Il cambiamento culturale, la nuova temperie organizzativa percorre infatti insieme le faticose vie della cultura e quelle, ancor più laboriose, dei tavoli negoziali. Una delle caratteristiche che rende il percorso culturale bene accetto alle parti sociali è la sua adattabilità alle situazioni, la sua sensibilità alle resistenze. Ciò che, al contrario, rende invece difficili i cambiamenti normativi è la rigidità dell'impalcatura precettiva, che sul fondamento della certezza giuridica sviluppa un sistema di comandi, divieti e sanzioni. L'ordinamento giuridico è in tal senso la registrazione di equilibri già raggiunti nei rapporti tra interessi contrastanti: è cioè quanto ormai consolidato e storicamente acquisito.

I limiti di tale prospettiva sono impliciti: tutto ciò che oggi contrattualmente non si può esprimere in norme dotate di sanzione, non ha dignità giuridica e dunque *non esiste*. Le politiche negoziali sono oggi in posizione di stallo rispetto al problema della regolamentazione del clima aziendale: esse da una parte auspicherebbero di tradurre in precetti gli indirizzi e gli orientamenti provenienti dall'ancora inesplorato mondo della psicologia e della sociologia aziendale; dall'altra, registrano e scontano l'indisponibilità delle aziende ad aprirsi immediatamente a regolazioni di tipo giuridico della materia. E così, tra tentativi di forzatura massimalistica e pragmatismo negoziale, teso ad escludere integralmente la materia dai tavoli delle trattative, ecco spuntare la nuova cultura della la *Corporate Social Responsibility*.[35]

Il Libro Verde del 2001 promuove un modello europeo di responsabilità sociale delle imprese, inteso come opzione responsabile e spontanea, da parte del sistema produttivo, di adeguamento delle relazioni industriali alle esigenze del dialogo tra *stakeholders*[36] innervati nel tessuto socio-economico. L'analisi parte dall'osservazione dei picchi di innovazione nel sistema di comunicazione operati da un numero progressivamente crescente di imprese europee. Esse promuovono strategie di responsabilità sociale in risposta a una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche: investendo per il futuro, si attendono come ritorno un apprezzabile aumento di redditività.

Le imprese «virtuose» riconoscono, dunque, la propria responsabilità sociale e assumono impegni auto-vincolanti (cioè su base volontaria) che, oltre a

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 128

garantire il rispetto formale di norme di legge e contrattuali, si prefiggono di promuovere l'equità sostanziale e il rispetto dei diritti fondamentali delle persone con cui intrattengono rapporti. Il metodo adottato è quello di un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi dei diversi *stakeholders*. Tale ipotesi organizzativa è diametralmente opposta a quella consumata nelle esperienze storiche di stampo fordista: i cui frutti più perniciosi sono tuttora visibili nell'inasprimento delle forme del conflitto sociale, incanalato nei percorsi obbligati della giustizia pubblica del lavoro.

Proprio perché già in parte sperimentato e condiviso nelle realtà d'impresa più avanzate, tale modello culturale può essere considerato attuale e attuabile su larga scala, perché l'Unione europea «divenga l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

La Carta dei diritti fondamentali, cioè la Costituzione europea, registra i valori comuni in cui si identificano i cittadini dell'Unione: tra di essi, sicuramente il lavoro e l'iniziativa economica. La responsabilità sociale sta, dunque alle imprese come i valori della persona umana ai cittadini. Tale responsabilità si allarga, per cerchi concentrici, dai lavoratori dipendenti via via fino a tutte le parti interessate all'attività dell'impresa, in quanto capaci di influire più o meno direttamente sulla sua riuscita. Il clima aziendale, ben lungi dal condizionare le sole relazioni sindacali e di lavoro all'interno delle imprese, disvela anche all'esterno il grado di successo aziendale nel tempo: la capacità strategica e di reddito nel lungo termine. Il livello di conflittualità interno ai sistemi aziendali fornisce, insomma, più dati di quanti se ne possano altrimenti enucleare da una lettura fredda e asettica dei bilanci sociali e dei piani industriali. Siffatta visione concorda con l'assunto della strategia di sviluppo sostenibile adottata dal Consiglio europeo di Göteborg, nel giugno 2001, secondo la quale nel medio-lungo termine crescita economica e coesione sociale sono destinate a procedere all'unisono.

Corollario di tale assunto fondamentale è che la responsabilità sociale d'impresa[37] deve essere considerata come un investimento produttivo e non come un mero costo di gestione. Essa entra a pieno titolo nella valutazione dei processi gestionali e organizzativi, integrandosi con gli aspetti finanziari, patrimoniali e commerciali. Scaturigine prima di tale approccio olistico alle dinamiche d'impresa è che l'adozione di una strategia di lungo periodo volta alla riconciliazione sociale minimizza i rischi collegati alle incertezze, proponendo argomenti commerciali chiari, comprensibili, nonché appetibili al pubblico dei consumatori. Ovviamente anche i pubblici poteri, per il Libro Verde, sono chiamati a creare le condizioni per l'integrazione tra imprese e società civile, delineando uno scenario europeo che favorisca la qualità e la convergenza delle procedure osservate nel settore della responsabilità sociale: elaborando principi e norme di base e promovendo nuove prassi e idee innovative; sostenendo strumenti esterni di verifica, atti a garantire autonomia, efficacia e credibilità alle procedure di responsabilità.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 129

Potremmo, in certo senso, ipotizzare *de jure condendo* una prospettiva comunitaria di iperattività delle norme giuridiche: da norme a valenza prettamente sanzionatoria[38] a norme-guida, capaci di informare anche le relazioni di lavoro al valore, intrinseco all'attività d'impresa, della responsabilità sociale.

Un sistema di norme che pervade la società civile fino a divenire *ethos*, criterio di identità e di riconoscibilità sociale, pone infatti in un contesto evoluto vincoli impliciti di obbligatorietà ai comportamenti prescritti, rispondendo altresì alle esigenze di stabilità, certezza, ordine e pace sociale che sono sottese a ogni ordinamento positivo.[39]

Davvero non esiste una *tertia via* tra regolamentazione precettiva e assunzione unilaterale volontaria (ovvero discrezionale) di responsabilità in materia di clima aziendale? È accettabile che tra responsabilità giuridica e coscienza etica ci sia un così ampio spazio vuoto, nel quale non vigono altre regole se non quelle del sistema sociale più ampio? Eppure il presupposto paritario nella relazione tra individui, che si registra nel sistema sociale, è diverso da quello che riguarda l'ambiente di lavoro: in quest'ultimo la persona del lavoratore è soggetta al potere direttivo, tendenzialmente sempre più penetrante, del datore di lavoro. Tale criticità giustifica l'urgenza di soluzioni giuridiche nuove, immediatamente applicabili, per fronteggiare i rischi di compressione illecita della sfera delle libertà personali (rischi psico-sociali di adattamento) nei luoghi di lavoro. La Csr, infatti, non riesce ad arginare il rischio di autoreferenzialità da parte di imprenditori che, rifiutando di assoggettarsi a parametri oggettivi di misurazione della responsabilità, preferiscono assumere (per esigenze di marketing) dichiarazioni di impegno generiche o poco significative. Ancor meno essa riesce a influenzare spregiudicate scelte d'impresa che, nel vuoto normativo, esercitano il potere direttivo a detrimento degli spazi della persona. In attesa che si compiano i tempi del cambiamento culturale (che legittimeranno successivamente anche una fedele registrazione normativa), si può già da oggi ipotizzare l'utilizzo di un ulteriore strumento contrattuale: il *protocollo d'intesa*.

Se nel glossario informatico «protocollo» significa «insieme di regole che governano ogni attività di scambio di dati fra due entità»,[40] in accezione giuridica il termine designa uno strumento giuridico addizionale, che si associa a un altro (sia esso trattato internazionale o, per l'appunto, contratto collettivo di lavoro), o integrandolo o idealmente anteponendosi ad esso.

Un protocollo può riguardare argomenti di particolare rilevanza già contemplati nel contratto o introdotti *ex novo*. Viene usato o per aumentare il livello di tutela già presente nelle norme del contratto, oppure (come nel caso del clima aziendale) per introdurre nuove fattispecie, nuove chiavi di lettura (la «cornice contrattuale») e/o procedure di verifica dell'attuazione del contratto stesso. Esprime principi generali e criteri ispiratori, oltre che regole ermeneutiche delle prassi aziendali. È dunque uno strumento a un tempo duttile e giuridico (cioè rigoroso) per tracciare le prospettive evolutive di un sistema d'impresa.

Uno dei principali corollari del protocollo è che le sue conseguenti attuazioni concrete (sia nel contratto vigente al momento della sua stipula, sia nei successivi) non possono essere derogate *in pejus*: le prassi aziendali attuative dei

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 130

principi generali rappresentano, per così dire, un diritto acquisito per i lavoratori. Esse costituiscono l'irriducibile base di partenza per le successive fasi evolutive del contratto.

Nel diritto sindacale si registrano diverse esperienze di protocolli d'intesa stipulati dalle parti sociali. I principali sono, nel settore del credito: il Protocollo sulla politica dei redditi del 23 luglio 1993; quello sui principi della ristrutturazione del sistema creditizio del 4 giugno 1997; quello inoltre sul metodo concertativo e gli assetti contrattuali, del 22 dicembre 1998. Più recentemente, il 16 giugno 2004 è stato siglato il Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario. È a tale ultimo documento che intendiamo fare riferimento per costruire un'ipotesi di accordo di clima.

Per espressa dichiarazione delle Parti firmatarie, il Protocollo rappresenta «una utile cornice ai fini del rinnovo del contratto collettivo». Evidentemente non soltanto scenario di riferimento di un dato, storico esperimento contrattuale, ma criterio ispiratore di un nuovo modello contrattuale. Per modello contrattuale si intende una filosofia sottesa alla negoziazione, una prospettiva politica ordinata per priorità di oggetti.

Il Protocollo sullo sviluppo sostenibile è ordinato al principio della centralità della risorsa-persona e al fine della sua piena realizzazione in ambito lavorativo. E ciò non soltanto in una prospettiva di efficienza economica, ma anche di eticità delle scelte di gestione. Vi sono, infatti, valori etico-giuridici che devono permeare tutte le relazioni d'impresa, mirando a uno sviluppo complessivo del sistema economico, in armonia con le esigenze dei vari portatori di interesse: lavoratori, consumatori, membri della società civile. Tale modello corrisponde a una opzione già esercitata, e perciò vincolante anche per i futuri rinnovi contrattuali. Esso presuppone, nel concreto, «l'effettiva parità delle opportunità di sviluppo professionale, un'offerta formativa continua, la mobilità su diverse posizioni di lavoro, l'adeguatezza dei criteri di valutazione professionale, la qualità delle prestazioni, degli ambienti di lavoro, l'efficacia della prevenzione e degli interventi in materia di salute e sicurezza». L'attuazione progressiva nel tempo dei princìpi sopra espressi in occasione dei futuri rinnovi contrattuali, presuppone l'adozione di uno stile concertativo delle relazioni sindacali: che si traduce in una visione condivisa, non conflittuale, delle priorità da raggiungere. La conflittualità, insomma, può riguardare i modi e i tempi della realizzazione degli obiettivi, ma non la scelta dei medesimi.

Il rispetto dei valori fondamentali della persona umana e della sua salute nei luoghi di lavoro trova un'interessante declinazione nei punti 7-11 del Protocollo. Nel settore creditizio si registra negli ultimi anni una crescente pressione commerciale, soprattutto sugli addetti del front-office e sui collocatori di prodotti finanziari. Essa, tendenzialmente sempre più pervasiva, adotta modalità raffinate: che vanno dall'uso degli strumenti psicologici di gestione del consenso alle tecniche di comunicazione avanzata, fino all'adozione di sistemi incentivanti *ad hoc*, slegati dall'ambito della retribuzione contrattata. Discrezionalità del potere direttivo che si traduce talora in arbitrio e abuso, se è vero che l'esasperazione delle iniziative per il conseguimento di obiettivi commerciali ha

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 131

prodotto: 1. nel personale della rete di vendita, patologie psicologiche e organiche recentemente definite, non senza ironia, «mal di budget»; 2. nel personale non direttamente coinvolto nella vendita, marginalizzazione e perdita del senso di appartenenza; 3. una grave crisi reputazionale nei confronti dei consumatori e dell'opinione pubblica.[41]

In tale scenario, il Protocollo ribadisce che «vi sono valori etici fondamentali cui devono ispirarsi tutti coloro che, ai diversi livelli, operano nelle imprese. L'azione delle imprese stesse e dei lavoratori deve dunque mirare a uno sviluppo sostenibile e compatibile». «In tema di sistemi incentivanti e di valutazione del personale, deve essere assicurata piena coerenza tra i principi declinati in materia, con particolare riguardo all'oggettività e alla trasparenza dei sistemi stessi, e i comportamenti assunti a ogni livello nelle imprese, al fine di rafforzare all'interno delle medesime il necessario clima di fiducia, coesione e stabilità».

Il programma si traduce giuridicamente riconoscendo al personale nella rete di vendita il diritto: *a.* a una «formazione specifica e specialistica»; *b.* a ottenere «informazioni e regole chiare ed esaurienti sui comportamenti da seguire nella relazione con la clientela»; *c.* a perseguire obiettivi commerciali compatibili col sistema di valori del Protocollo e con il sistema incentivante.

Tali diritti divengono ovviamente esigibili con le modalità e nei limiti previsti dal contratto collettivo di lavoro; ma è innegabile che l'esplicitazione di tali diritti già all'interno del Protocollo rappresenta un vincolo giuridico per la contrattazione, che non può prescindere dal perseguimento degli obiettivi di cui sopra.

Accanto alla funzione d'indirizzo strategico della contrattazione collettiva, il Protocollo svolge anche un esplicito ruolo di promozione culturale del modello di Csr. Nella corposa «Dichiarazione delle Parti» che conclude lo stesso, è formalizzato l'impegno congiunto a favorire la diffusione di un «sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate». Tale impegno si traduce nella prevista costituzione di un Osservatorio nazionale paritetico, con i seguenti compiti: *a.* analizzare le buone pratiche, anche con riguardo agli strumenti volontari (come i bilanci sociali e i codici etici) e favorirne la diffusione; *b.* sviluppare convergenze sul tema del clima aziendale.

In particolare, la ricerca sul clima aziendale approccia il problema qui analizzato nelle sue principali connotazioni giuridico-organizzative: relazioni sindacali a tutti i livelli; assetti del sistema creditizio meridionale e rapporto banche-imprese; salute e sicurezza sul lavoro; «formazione continua»;[42] parità di opportunità professionali; qualità della comunicazione interna in azienda; «work life balance»;[43] salvaguardia dell'ambiente; iniziative a favore di disabili, di solidarietà, di sostegno del volontariato; azioni positive contro comportamenti vessatori (fisici o psicologici) e molestie sessuali; gestione del patrimonio intellettuale delle imprese.[44]

Sostanzialmente diversa dalle strumentazioni finora descritte (Csr e Protocolli), unite dal carattere della auto-normatività (unilaterale o negoziale) e piuttosto affine, invece, alla prerogativa di etero-normatività delle leggi, è la fissazione di *regole di compliance*: espressione di una *potestas* riconosciuta a organi-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 132

smi particolari. È il caso, nel settore credito, della Banca d'Italia. Tale potestas normativa può raggiungere gli effetti attesi in materia di clima aziendale, quando si propone obiettivi di efficienza sostenibile. Così le nuove disposizioni in materia di «compliance» che la Banca d'Italia ha pubblicato nel mese di luglio 2007; disposizioni che stanno alimentando un ampio dibattito nel settore bancario.

Il tema della «compliance», che è parte integrante del sistema dei controlli interni di una banca, va letto tenendo presente il nuovo Accordo del Comitato di Basilea (cosiddetta Basilea 2) circa il governo dei «rischi operativi». Per rischio operativo si intende: «il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Rientrano in tale tipologia, tra l'altro, le perdite derivanti da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali». Abi Lab, di contro, nella sua tassonomia fornisce una chiara definizione del processo di «Gestione della compliance»: «Gestione efficace ed efficiente del rischio di sanzioni legali o amministrative, di rilevanti perdite o danni reputazionali derivanti dal mancato rispetto di leggi, regolamenti e codici di autoregolamentazione, procedure interne e codici di condotta – in conformità con quanto disposto dal comitato di Basilea e dalla indicazioni della Banca d'Italia». Tenuto conto che nel rischio operativo è compreso il rischio legale ma non quello strategico e reputazionale, la «compliance» ricade in parte nell'ambito dei rischi operativi, con le ovvie conseguenze nel governo del relativo rischio («compliance risk»): che va identificato, valutato e tenuto costantemente sotto controllo al pari, seppure con le sue peculiarità, di ogni altro rischio del business bancario.

Con la «compliance», così come con Basilea 2, le banche sono pertanto chiamate e compiere un salto di qualità che passa attraverso importanti scelte organizzative e difficili processi di cambiamento culturale del proprio approccio alle regole, per far sì che ogni processo interno all'azienda e che impatta con la clientela sia in linea con le vigenti disposizioni esterne o di eteroregolamentazione (leggi e regolamenti) o interne o di autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici). Il salto di qualità richiesto si intravede anche dalla mutata impostazione che la Banca d'Italia dà alle sue ispezioni: la logica non è più quella della verifica del mero rispetto formale,[45] ma sostanziale,[46] al di là dei rapporti effettivamente esistenti tra le unità operative e dell'apparenza delle strutture formalizzate.

Nel rafforzamento e nella preservazione del buon nome delle banche e della fiducia del pubblico nella loro correttezza operativa e gestionale, alle stesse banche le disposizioni di vigilanza riconoscono inequivocabilmente piena discrezionalità nella scelta delle soluzioni organizzative più idonee ed efficaci (secondo il principio della proporzionalità, in coerenza con le specifiche caratteristiche dimensionali e operative). Tant'è che è previsto che le banche di dimensioni contenute o caratterizzate da una limitata complessità operativa possano introdurre un interlocutore che si prenda la responsabilità formale di tradurre le regole, già identificate e interpretate dagli esperti legali o organizzativi, in norme e processi aziendali. Ciò che conta è che ci sia poi personale (variamente inserito in

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 133

diverse aree operative) che riferisca direttamente al responsabile della Funzione per le questioni attinenti a detti compiti. Per la funzione di «compliance», infatti, è centrale e fondamentale il rapporto tra l'interpretazione della norma, che trasforma la regola astratta in previsione concreta, e tutti i processi della banca su cui la stessa ha un impatto. Indipendentemente dalle scelte organizzativa, ciò che importa è: *a.* la nomina di un responsabile della Funzione all'interno della banca, che possieda requisiti adeguati di indipendenza, autorevolezza e professionalità; *b.* la predisposizione di un documento interno che indichi responsabilità, compiti, modalità operative, flussi informativi, programmazione e risultati dell'attività di «compliance». La nuova funzione, inoltre, deve essere diversa dalla funzione di revisione interna. I principali adempimenti che la funzione di conformità è chiamata a svolgere sono:

- l'identificazione nel continuo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;
- la proposta di modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
- la predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna);
- la verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di conformità;
- la verifica della coerenza del sistema premiante aziendale (in particolare retribuzione e incentivazione del personale) con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili alla banca;
- la consulenza e l'assistenza nei confronti degli organi di vertice della banca in tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità;
- la collaborazione nell'attività di formazione del personale sulle disposizioni applicabili, al fine di diffondere una cultura aziendale improntata ai principi di onestà, correttezza e rispetto dello spirito e della lettera delle norme.

Strumenti di verifica e controllo

Inutile nascondere che le strumentazioni finora descritte (Csr e Protocolli), unite dal carattere della auto-normatività (unilaterale o negoziale che sia) *strutturalmente* difettano di strumenti di controllo e di verifica di attuazione. Sono, del resto, formulate con una certa genericità, per principi generali; le mancate o ritardate attuazioni delle disposizioni ivi contenute difficilmente paiono sanzionabili o assoggettabili ad esecuzioni in forma specifica. Le espressioni di auto-normazione di provenienza unilaterale denominate «Codici di autoregolamentazione»[47] (Codici etici, Codici di Condotta, Carte Valori) sembrano per tale ragione inadeguate, ai più, a costituire una base giuridica certa per la stipula di accordi di clima.

Tale conclusione mi sembra tuttavia piuttosto affrettata, basata su un'analisi superficiale. Occorre chiedersi, in sostanza, se non esistano strumenti di ve-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 134

rifica e controllo, che pur non intrinseci al modello (cioè formulati sotto forma di precetti e sanzioni) siano altrimenti recuperabili, *in via estrinseca*, dal sistema ordinamentale più ampio in cui Csr e Protocolli si integrano.

Ritengo di poter rispondere affermativamente alle precedenti istanze, per cui parto dall'analisi degli strumenti attuativi della Csr. È anzitutto evidente che non si può ipotizzare di compulsare qualcuno ad adottare un modello di assunzione di responsabilità ulteriori rispetto a quelle di legge; modello che è invece, per definizione, volontario. L'indagine sugli strumenti di verifica e controllo riguarda dunque specificamente quei casi di impegni già unilateralmente assunti (e pubblicizzati), e poi disattesi. Il problema è duplice: come qualificare e quantificare gli obblighi in precedenza assunti e come presidiarne l'attuazione.

Il primo nodo da sciogliere è la qualificazione giuridica del negozio giuridico costituito dal codice di auto-regolamentazione. È chiaro che risolvere il problema della qualificazione giuridica del negozio consente di superare un gran numero di eccezioni opponibili, in sede giudiziale, da chi ha interesse a dimostrare la non vincolatività giuridica delle dichiarazioni.

Mentre è sicuro che esso non possa qualificarsi come contratto in senso tecnico ex art. 1321 cc (difettando l'elemento dell'accordo di due o più parti), è parimenti poco verosimile che lo stesso possa essere costipato nella categoria degli atti unilaterali recettizi: ai sensi dell'art. 1334 cc, infatti, «gli atti unilaterali producono effetto dal momento in cui pervengono a conoscenza della persona alla quale sono destinati». Si intende, cioè, che tali atti abbiano un destinatario non generico, ma personalmente determinato,[48] al quale siano resi almeno conoscibili. Per sua struttura, un codice di auto-regolamentazione non ha invece destinatari personalmente identificabili[49] (a meno di creare artificiose suggestioni, quelle sì, di carattere morale); esso si rivolge invece a determinate *categorie* di persone: lavoratori, consumatori, ecc.

È più corretto, a mio avviso, tentare di qualificare il negozio giuridico rappresentato dal codice di auto-regolamentazione come offerta al pubblico, o meglio, come promessa al pubblico.

Secondo la nozione mutuata dall'art. 1336 cc, «l'offerta al pubblico, quando contiene gli estremi essenziali del contratto alla cui conclusione è diretta, vale come proposta». Qui la generalità dei destinatari è fatta salva, e inoltre l'offerta non è considerata atto recettizio; il problema, invece, è costituito dalla qualificazione dell'offerta come proposta contrattuale: il che implicherebbe la sua completezza (intesa come indicazione degli estremi essenziali del contratto). Sembra evidente che un codice di auto-regolamentazione non possa essere definito come un'offerta di contratto, a meno di stravolgere la realtà dei fatti. Più vicino alla verità è il tentativo di qualificare il negozio come promessa al pubblico.

Secondo l'art. 1989 cc, «colui che, rivolgendosi al pubblico, promette una prestazione a favore di chi si trovi in una determinata situazione o compia una determinata azione, è vincolato dalla promessa non appena questa è resa pubblica». Nella promessa al pubblico, mentre la dichiarazione negoziale resa dall'imprenditore e contenuta nel codice ha senz'altro il carattere tecnico di «prestazione» promessa, viceversa l'affidamento del lavoratore e/o del consumatore che pren-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 135

de per buono l'impegno dell'imprenditore (e lavora o compra con fiducia) non è qualificabile come controprestazione; non integra, cioè, gli estremi di un contratto. La reazione del destinatario indeterminato, insomma, non rafforza né indebolisce il vincolo costituito dalla prestazione promessa dall'imprenditore.

I caratteri fondamentali della promessa al pubblico sono dunque:

a. la sua immediata vincolatività per il dichiarante;[50]

b. l'anticipazione dell'esecuzione della prestazione promessa rispetto ai risultati attesi dal dichiarante;[51]

c. la sua natura di atto unilaterale: dal che scaturisce, come corollario, il superamento della logica contrattuale della corrispettività delle prestazioni;

d. la sua essenziale gratuità (in senso stretto). Intesa come assenza di corrispettività tra prestazioni, la gratuità è implicita nella struttura unilaterale (cioè non contrattuale) dell'atto.

Tale ultima qualità della promessa serve a sgombrare il campo da ogni residuale tentativo di condizionare l'insorgenza di un vincolo di obbligatorietà giuridica della promessa alla contemporanea esistenza di un interesse squisitamente patrimoniale del dichiarante; quasi che tale circostanza potesse in qualche modo qualificare la funzione socio-economica del negozio stesso. In realtà il codice di auto-regolamentazione è un atto «libero nei fini» (gratuito) che realizza un interesse del promittente: sia esso, indifferentemente, di natura patrimoniale o morale.

Quanto ai requisiti di forma, si ritiene che la promessa al pubblico non esiga una forma determinata. La stessa pubblicazione del codice è mero requisito di rilevanza giuridica esterna, non di validità. La pubblicazione del codice su un sito Internet, come accennavo in nota precedente, assume significato almeno alla stregua di fatto concludente, se non di formale pubblicità.

Una volta qualificato l'atto giuridico come promessa al pubblico, occorre individuare e quantificare gli obblighi e i doveri giuridici che ne scaturiscono.

Una delle varie criticità che caratterizzano la Csr è l'assenza di protocolli oggettivi e univoci di certificazione degli impegni: essi consentirebbero, se riconosciuti e adottati, di individuare con esattezza gli obblighi che le imprese sono disposte ad assumere (è, in sintesi, l'auspicato ma disatteso principio del «prendere o lasciare»).

In assenza di tali strumenti di oggettivazione, il concreto significato dei doveri e degli obblighi che scaturiscono da un codice etico o di auto-regolamentazione si coglie dall'applicazione delle generali regole di ermeneutica (artt. 1362-1371 cc). Regole che scaturiscono, per ciò che riguarda la tutela dei lavoratori e del clima aziendale, dall'esame congiunto: del documento unilaterale di Csr, del contratto collettivo di categoria e dell'eventuale contratto integrativo. È vero che si tratta di atti giuridici eterogenei: il primo di provenienza unilaterale, gli altri due di natura tipicamente contrattuale. Ma le regole di ermeneutica si applicano anche ai negozi giuridici unilaterali aventi contenuto patrimoniale. E dunque anche alle assunzioni volontarie di impegno da parte delle imprese. Che poi si tratti di responsabilità che riguardano profili qualitativi degli obblighi assunti, piuttosto che quantitativi, non rileva: l'attuazione, ad

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 136

esempio, di criteri produttivi di qualità, o di strategie di gestione partecipative e responsabili, scaturisce pur sempre da dichiarazioni di volontà dotate di valenza patrimoniale (il cui costo e impatto si può cioè misurare in termini economici e di bilancio).

Si deve indagare, in applicazione delle regole di ermeneutica, quale sia stato l'intento proprio dell'imprenditore che ha posto in essere il negozio, senza far ricorso alla valutazione dei comportamenti dei destinatari del negozio stesso.[52] Indubbiamente c'è il rischio che molte delle dichiarazioni del soggetto siano ritenute (soprattutto in sede giudiziale) clausole di stile, e dunque inefficaci; ma per il principio di conservazione del negozio giuridico, «nel dubbio il negozio o le sue singole clausole devono interpretarsi nel senso in cui possano avere qualche effetto, anziché in quello secondo cui non ne avrebbero alcuno» (art. 1367 cc). Inoltre, quando nonostante l'applicazione della norma precedente il negozio «rimanga oscuro, esso deve essere inteso nel senso meno gravoso per l'obbligato, se è a titolo gratuito, e nel senso che realizzi l'equo contemperamento degli interessi delle parti, se è a titolo oneroso» (art. 1371 cc). Dunque: se una dichiarazione scritta di assunzione volontaria di responsabilità può essere intesa in due modi: che cioè crei per l'impresa un qualche vincolo giuridico o che non ne crei alcuno, allora deve prevalere l'interpretazione che fa scaturire obblighi e doveri per l'imprenditore.

È certo dunque che un codice etico crei vincoli giuridici per l'imprenditore che lo adotti. Altro è dire che tipo di vincoli esso determini. In tal senso soccorre l'art. 1371 cc, che vale nell'ipotesi in cui, nonostante i vari sforzi interpretativi, il contenuto dei doveri (*erga omnes*) e degli obblighi (specifici verso una particolare categoria di soggetti, ad esempio i lavoratori) rimanga oscuro. In tal caso la norma che si interpreta è, in certo senso, quella che scaturisce dall'equo contemperamento degli interessi (d'impresa, dei lavoratori, dei consumatori) in gioco. È infatti applicabile la seconda parte della norma, anziché la prima, perché sembra insostenibile la tesi che l'adozione di un codice etico sia un atto gratuito in senso lato (cioè dal punto di vista sostanziale).

La regola dell'equo contemperamento degli interessi vale in tutte quelle situazioni giuridiche nelle quali esista una qualche corrispettività. Ora è indubbio che l'imprenditore che adotti un codice etico si attenda un qualche ritorno commerciale dall'adozione di regole di trasparenza, eticità e sviluppo compatibile. Questo è anzi, in certo senso, il prezzo del consenso del consumatore finale e del lavoratore (chiamato non solo a collaborare nell'impresa, ma a condividere i valori e la cultura d'impresa). Ma, quand'anche considerassimo come prevalente il *favor debitoris*: quand'anche, cioè, prevalesse la tesi più rigorosa (formalmente ineccepibile) che vuole la declaratoria di Csr come negozio con obbligazioni a carico di una parte sola (e perciò gratuito, i.e. privo di corrispettività), per la dottrina prevalente il suo concreto contenuto sarebbe individuabile dal giudice in via equitativa. La soluzione, dal punto di vista pratico, non differirebbe cioè di molto rispetto alla precedente.

La super-regola di ermeneutica che vale a dirimere gran parte delle controversie sul significato della dichiarazione di impegno è tuttavia quella della

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 137

cosiddetta buona fede[53] (art. 1366). Essa presuppone che l'affidamento dei destinatari delle dichiarazioni di volontà unilaterali sia valore degno di tutela; per tale ragione, la buona fede è da intendersi come criterio di valutazione complessiva (o finale) di rilevanza del negozio. Ciò che comporta, ancora una volta, il contemperamento, l'equilibrata composizione di tutti gli interessi in gioco. L'implicazione che deriva, *a contrario*, dal principio di buona fede è che non può essere avvalorata alcuna interpretazione che pretenda di restringere o confinare le dichiarazioni unilaterali d'impegno dell'imprenditore nella indeterminata (e non sanzionabile) sfera della mera responsabilità etica. L'etica riguarda la possibilità di scelta tra più opzioni morali, non già le conseguenze di tale scelta: che, se compiuta con assunzione di responsabilità, diventa perciò gravida di conseguenze giuridiche.

Lo *scrimen* tra etica e diritto è dunque rappresentato dalla scelta di non aderire o, invece, di aderire a un principio di responsabilità *ulteriore* (rispetto a quello codificato in norme di legge). Una volta che tale linea di confine sia stata positivamente varcata dall'imprenditore «responsabile», questi si assoggetta, secondo buona fede oggettiva, a una reale intensificazione degli obblighi e dei doveri giuridici verso i soggetti tutti con i quali è già in relazione.

Sgombrato il campo dall'equivocità dell'espressione in uso, risulta dunque chiaro che i codici «etici» sono definibili come tali solo fintantoché non siano adottati dall'imprenditore. Da quel momento in poi, sono a tutti gli effetti codici giuridici.

Altre interessantissime implicazioni discendono dal combinato disposto degli artt. 1368-1370 cc. Ancora sull'ambiguità delle clausole, dette norme affermano infatti che vale l'interpretazione che si pratica generalmente nel luogo in cui il negozio è stato concluso (art. 1368): cioè a dire, prevale il significato che un dato ambiente socio-economico riconosce a un dato codice di auto-regolamentazione. Quando la genericità del tenore letterale del documento espone lo stesso ad esprimere più significati, prevale inoltre il senso «più conveniente alla natura e all'oggetto del negozio» (art. 1369). Occorre, cioè, ricercare la causa concreta del negozio:[54] la funzione socio-economica che il soggetto dichiarante ha inteso perseguire. Quali che siano le formulazioni espresse e lo stile comunicativo adottato, e indipendentemente anche dal presupposto etico che ne fonda l'adozione, oggettivamente un codice di auto-regolamentazione è rivolto almeno a dipendenti e consumatori; e pertanto esso assume univocamente il significato di indicare a tali soggetti le modalità con cui l'impresa intende perseguire i propri obiettivi commerciali. Tali stakeholder sono pertanto soggetti che nutrono un'aspettativa, giuridicamente tutelata, al rispetto dei principi espressi dal documento.

L'art. 1370, infine, propone l'«interpretazione contro l'autore della clausola»: le clausole dubbie, inserite dal dichiarante, si interpretano a favore dei soggetti verso cui sono dirette. In certo senso, assimilabili ai codici unilaterali sono le condizioni generali e i formulari: come questi ultimi, i primi riescono a scongiurare l'arbitrio e la genericità del dichiarante soltanto se è in qualche modo sanzionata ogni ambiguità di formulazione del testo. Un obbligo; anzi: un one-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 138

re di *clare loqui* sembra dunque scaturire dall'articolo 1370. La regola interpretativa più utile ci sembra proprio quest'ultima: chi nel mondo d'impresa assume impegni vaghi e apparentemente non coercibili né verificabili, carpendo la buona fede dei soggetti che con l'impresa stessa interagiscono (e che nutrono legittime aspettative circa il rispetto degli impegni stessi), risponde verso i soggetti medesimi delle conseguenze oggettivamente attese o attendibili delle proprie dichiarazioni. È così che un codice di auto-regolamentazione diviene davvero giuridicamente vincolante, compulsando il dichiarante a circoscrivere, con formule adeguate, gli obblighi e i doveri che intende effettivamente assumere.

Assolutamente cruciale, a mio avviso, è la norma civilistica che disciplina l'integrazione del negozio giuridico. Non tutti i significati del codice di autoregolamentazione scaturiscono, infatti, dalle regole di ermeneutica.

Quale significato ulteriore può assumere dunque una dichiarazione dell'imprenditore di assunzione di impegni in ambito di sostenibilità, compatibilità, trasparenza delle scelte produttive? La promessa al pubblico obbliga il dichiarante non solo a quanto espressamente promesso, ma anche a tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge o, in mancanza, secondo gli usi e l'equità. Tale norma, che riguarda propriamente i contratti, scaturisce dall'art. 1374 cc e si applica per estensione alla specifica figura in esame, annoverata nella categoria degli atti unilaterali. Tale estensione, lungi dall'apparire come arbitraria, è invece coerente corollario dell'intensificazione dei vincoli giuridici che l'imprenditore liberamente ha deciso di assumere. Se egli ha inteso impegnarsi oltre i dettami di legge, adottando un codice etico o di autoregolamentazione, va da sé che egli è disposto a sopportare tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge, gli usi o l'equità. Né è accettabile una deroga, in termini generali, alla norma dell'art. 1374.

Interessante è in particolare il richiamo, operato dal dettato civilistico, agli usi normativi o consuetudinari. Essi consistono in norme non scritte che un ambiente sociale osserva costantemente nel tempo, tenendole per giuridicamente vincolanti. La regola dell'integrazione del negozio secondo gli usi vale per quelle parti dello stesso per le quali il dichiarante ha espresso la sua volontà in maniera lacunosa; va dunque esclusa nelle ipotesi in cui il promittente abbia univocamente regolato gli effetti del negozio giuridico. Dunque: da una parte il contesto socio-territoriale in cui l'impresa si radica esprime le sue regole (ad esempio: di rispetto ambientale, di Work Life Balance, ecc.); dall'altra, l'imprenditore che adotti un codice di auto-regolamentazione ha l'onere di esprimere univocamente[55] le regole cui intende liberamente assoggettarsi. Altrimenti, in mancanza di leggi di riferimento, valgono a integrazione del negozio le norme consuetudinarie (che potrebbero, per avventura, risultare molto più stringenti).

Anche l'equità è un importante elemento di integrazione del negozio. Essa tuttavia non va intesa come richiamo a norme extra-giuridiche, ma come regola di contemperamento tra gli interessi tutti implicati nell'offerta al pubblico. Nella fase di esecuzione degli impegni unilateralmente assunti, l'imprenditore è tenuto a operare secondo buona fede (art. 1375 cc). Ciò significa che è offerto al giudice un ulteriore strumento di controllo (e di limitazione della di-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 139

screzionalità) concernente le modalità di esecuzione delle prestazioni dovute. Tale buona fede si traduce, *in executivis*, in accessori doveri di informativa, di solidarietà e di protezione dell'affidamento nei confronti dei soggetti destinatari del negozio principale.[56]

Abbiamo analizzato alcuni strumenti di verifica e controllo dei Codici di auto-regolamentazione, ipotizzando che la loro emanazione rispondesse a una diffusa esigenza di trasparenza ed eticità, raccolta da imprenditori responsabili. Si registrano tuttavia significative resistenze, da parte del mondo d'impresa, alla predisposizione di strumenti oggettivi di tutela collettiva dei valori sopra richiamati. È il caso della «class action»,[57] modalità di tutela giudiziale alternativa all'iniziativa individuale.

Le espressioni di auto-normazione di provenienza patrizia sono rappresentate dai contratti collettivi e dai protocolli. Su di essi non mi soffermerò, dal momento che sono noti e formalmente ben disciplinati dalla legge gli strumenti di verifica e controllo dei contratti collettivi di lavoro.

Qualche nota, se mai, è utile per precisare il significato e la tutela del protocollo. La formulazione per principi del documento sicuramente non facilita la verifica e il controllo di attuazione. E tuttavia sembra riduttivo considerare il protocollo solo un insieme di norme programmatiche, a valere esclusivamente come indicazioni politiche per la costruzione dell'impianto contrattuale. Le indicazioni del «Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario», ad esempio, sono già norme giuridiche. Anche quando appaiono come mere valutazioni o dichiarazioni congiunte delle Parti, esse costituiscono in realtà vincoli a fare, il cui concreto significato va colto sia nel meccanismo sinallagmatico proprio delle dichiarazioni ivi contenute, sia mediante una lettura congiunta di protocollo e contratto collettivo di categoria. Costituire norme «di cornice» (mutuando una locuzione del citato Protocollo) non significa dunque solo vincolare le Parti alla successiva attività negoziale, ma anche a costruire da subito prassi coerenti con i principi sottoscritti e, dunque, già di per sé operativi. Per l'interpretazione delle norme del Protocollo valgono, dunque, le regole di ermeneutica che il codice civile detta a proposito dei contratti (artt. 1362 – 1371); così come valgono pure le regole di efficacia (1372) e di integrazione (1374) del contratto sopra commentate, applicabili a fortiori in considerazione del fatto che si tratta: *a.* di effetti scaturenti dall'accordo di due parti, nell'ottica di composizione responsabile di interessi conflittuali; *b.* di prestazioni convenzionalmente normate e legate da una qualche reciproca corrispettività.

Note

[1] Cfr. Cass. 18 ottobre 2002, n. 14827.

[2] Cfr. Cass. 5 maggio 2004, n. 8565.

[3] Cass. 20 giugno 1998, n. 6166; sull'inesistenza di un diritto del singolo lavoratore in tal senso, cfr. Cass. 18 febbraio 2005, n. 3363.

[4] Tra le innumerevoli sentenze, cfr. Cass. 20 giugno 2001, n. 8429; Cass. 21 giugno 2004, n. 11505.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 140

[5] Cfr. Cass., Sezioni unite, 17 giugno 2004, n. 11353.

[6] Cass., 3 novembre 2003, n. 16445. Di recente la Corte di Cassazione a Sezioni unite (sentenza 20 aprile 2005, n. 8202) ha precisato che la produzione di documenti nuovi in appello è ammissibile solo se la mancata produzione in primo grado non sia imputabile alla parte che intenda avvalersene, ovvero se il giudice ritenga, anche d'ufficio nel rito del lavoro, di superare l'intervenuta preclusione attesa l'indispensabilità dei documenti ai fini del decidere.

[7] In virtù del mandato rappresentativo conferito dal lavoratore e dal datore con l'iscrizione alle rispettive associazioni sindacali.

[8] Cfr. Cass. 19 giugno 2004, n. 11464; Cass. 5 maggio 2004, n. 8565.

[9] Cass. 3 agosto 2000, n. 10213.

[10] Cass. 30 gennaio 1992, n. 976.

[11] Cass. 14 aprile 2001, n. 5596.

[12] Cass. 28 maggio 2004, n. 10353.

[13] L'unico contenuto dei più antichi contratti collettivi (contratti di tariffa) era costituito dalla parte economica (retribuzioni, indennità, ecc.). In seguito l'ambito dei contenuti si estese ad altri aspetti del rapporto di lavoro (durata giornaliera della prestazione, ferie e riposi annui, criteri di inquadramento, ecc.) fino a costituire l'attuale parte normativa del contratto collettivo.

[14] Generalmente in forme di transazione o di mero accertamento: Cass. 15 gennaio 2003, n. 530. Relativamente all'efficacia soggettiva delle relative pattuizioni cfr. anche Cass. 22 giugno 2004, n. 11634.

[15] La tipologia di queste clausole è assai diversificata: da quelle riguardanti la futura produzione contrattuale o l'organizzazione dei diversi livelli di competenza (come, ad esempio, il rinvio per talune materie alla contrattazione aziendale ovvero la definizione delle procedure da adottare per le trattative di rinnovo contrattuale) a quelle sulla istituzione, formazione e funzionamento di organi di conciliazione e arbitrato; dalle clausole di carattere sindacale vero e proprio (come, ad esempio, l'elezione degli organi di rappresentanza sindacale ovvero le trattenute dei contributi sindacali) a quelle sulla costituzione di commissioni paritetiche con compiti interpretativi delle formulazioni contrattuali; dalle clausole che disciplinano l'attività delle organizzazioni sindacali in ordine alla costituzione e al funzionamento di casse di previdenza o di assistenza a quelle di tregua o pace sindacale.

[16] Cfr. Cass. 27 gennaio 2004, n. 1463.

[17] Cfr. Cass. 25 febbraio 2005, n. 4017.

[18] Cass. 12 agosto 2004, n. 15721.

[19] Cass. 3 giugno 2004, n. 10594.

[20] Cass. 19 giugno 2004, n. 11464; Cass. 5 giugno 2001, n. 7609.

[21] Cass. 8 febbraio 2005, n. 2469; Cass. 10 gennaio 2005, n. 269; Cass. 12 dicembre 2002, n. 17776.

[22] Come pure espressamente prevede il co. 3 dell'art. 41 della Costituzione italiana.

[23] In particolare, si può pattuire che i lavoratori dell'azienda ceduta non passino, in tutto o in parte, alle dipendenze del cessionario. A tal fine, è però necessario che il trasferimento riguardi aziende per le quali sia stato accertato lo stato di crisi, o per le quali sia intervenuta dichiarazione di fallimento (o di altra procedura concorsuale), e sempre che l'accordo preveda la salvaguardia anche parziale dell'occupazione.

[24] La riforma introdotta dal dlgs 276/03, se interpretata nella maniera sopra indicata, sarebbe in contrasto anche con la normativa europea. Infatti, le Direttive 98/50 e 2001/23 dispongono che l'entità trasferita deve conservare, a seguito del trasferimento, la propria identità: che deve essere considerata alla stregua di un ramo d'azienda anche prima del trasferimento, giacché non si può conservare una caratteristica se non in quanto già posseduta.
Anche la Cassazione, con sentenza del 17 ottobre 2005, n. 20012, ha escluso che il ramo d'azienda possa essere identificato come tale solo al momento della cessione, altrimenti all'imprendito-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 141

re sarebbe di fatto consentita l'estromissione di lavoratori, eludendo le garanzie di stabilità del rapporto previste dalla legge.

[25] Non solo tra uomini e donne, ma anche, per esempio, tra lavoratori a part-time e lavoratori a tempo pieno, o tra lavoratori impegnati in attività sindacale e non: in generale, in tutte quelle situazioni in cui occorrano azioni positive atte a riproporre sullo stesso piano di trattamento lavoratori oggettivamente discriminati.

[26] Numero dei lavoratori in servizio, andamento occupazionale, dislocazione territoriale e/o funzionale degli occupati, ecc.

[27] Con riferimento alle risorse umane: livelli di realizzazione della formazione, criteri e verifica di attuazione della valutazione professionale e dello sviluppo professionale, regole di attuazione delle flessibilità nell'interesse reciproco delle parti.

[28] Andamento economico e produttivo con riferimento ai principali indicatori del bilancio d'impresa, ai processi di riorganizzazione industriale e, più in generale, alle strategie aziendali.

[29] La trasmissione di tali ultimi dati fornisce la misura del grado di trasparenza e di efficacia delle relazioni industriali. Essa può assumere contenuti vari, a seconda della capacità sindacale di ampliare l'ambito negoziale, anche ben oltre gli ambiti tradizionali di contrattazione: a tutti gli aspetti di vivibilità del contesto lavorativo, come ad esempio la promozione di azioni positive atte a rimuovere le disparità o a prevenire le molestie e i comportamenti vessatori, l'individuazione di soluzioni alle barriere architettoniche o tecnologiche o comunicative.

[30] Con la legge 3 agosto 2007 n.123 torna di attualità la proposta di un «Testo unico» della sicurezza sul lavoro. Il governo ha presentato un corposo schema di legge delega su cui si sono già espresse, in modo propositivo e tendenzialmente favorevole, le organizzazioni sindacali confederali. In particolare, ci preme rimarcare l'intento del legislatore di potenziare le funzioni degli enti bilaterali, a cui viene affidato il compito di sostenere il sistema delle imprese nella individuazione di soluzioni tecniche e organizzative dirette a garantire e migliorare la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Di qui il richiamo anche alle norme di buona tecnica e alle buone prassi anche nell'ottica della responsabilità sociale delle imprese. Quanto ai tempi ristretti della delega (dodici mesi), è un'operazione di assoluta importanza e per niente semplice se si considera che il nuovo Testo Unico avrà un tratto particolarmente marcato di discontinuità con il passato. I primi due elementi di novità sono di metodo: un lavoro sinergico con il Ministero della Salute e soprattutto la proficua concertazione con le parti sociali. Nell'art. 1 si prevede che il potenziamento delle funzioni degli organismi paritetici sia il principale strumento di aiuto alle imprese nella individuazione di soluzioni tecniche e organizzative dirette a garantire la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. *La filosofia sottesa a ciò è che tale tutela non sia più vista come un obbligo da adempiere, ma come un obiettivo della gestione dell'impresa e parte integrante di essa.* È un nuovo concetto di normazione quello introdotto con la delega: che siano le parti sociali insieme, e non il legislatore o il datore unilateralmente, a dare senso e preciso contenuto e concreta attuazione al principio di legge che è anche valore costituzionale (art. 32). *La bilateralità non è, in questo caso, una conquista sindacale ma una modalità necessaria e responsabile di normazione volontaria, introdotta dal legislatore in attuazione del principio comunitario di sussidiarietà.* Sempre il predetto art. 1 affida la migliore attuazione della tutela del valore della salute e sicurezza ai comportamenti volontari: dei datori di lavoro, mediante la promozione e valorizzazione dei codici di condotta ed etici, delle buone prassi; e soprattutto delle parti contrattuali, chiamate a siglare accordi aziendali che orientino e vincolino i comportamenti dei datori di lavoro, anche secondo i principi della responsabilità sociale. Si inaugura dunque una nuova, interessante stagione di riforme che enfatizza il ruolo sindacale: interprete del valore-salute in azienda, interlocutore responsabile dell'imprenditore e ineludibile parte contrattuale per una vera regolamentazione dei rischi-salute. Se il governo è delegato ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi per il riassetto e la riforma delle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, è auspicabile che intanto i principi della riforma passino già ora, nelle tornate dei rinnovi contrattuali di categoria, come input per una revisione ragionata degli attuali istituti. E ciò soprattutto in chiave di prevenzione di tutte le tipologie di rischio, comprese quelle di natura psicosociale e organizzativa, e in chiave di promozione reale del benessere individuale e organizzativo.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 142

[31] In materia di formazione, gli organismi paritetici fissano le procedure e garantiscono l'accesso ai fondi comunitari, nazionali e regionali. Inoltre, poiché il dlgs 626 stabilisce che non si possa assegnare a nuove funzioni un lavoratore che non abbia ricevuto una formazione specifica e adeguata in materia di salute e sicurezza, va detto che quest'ultima si effettua in collaborazione con gli organismi paritetici territoriali, ai quali il decreto attribuisce funzione di orientamento e promozione di iniziative formative.

[32] L'art. 4 dello Statuto individua due fattispecie:
a. un divieto assoluto ed inderogabile di installazione ed uso di apparecchiature *esclusivamente destinate al controllo dell'attività dei lavoratori.* Tale divieto è previsto sul presupposto che la vigilanza sul lavoro ancorché necessaria nell'organizzazione produttiva, vada contenuta in una dimensione umana e cioè non esasperata dall'uso di tecnologie che possono renderla continua ed anelastica eliminando ogni zona di riservatezza di autonomia nello svolgimento del lavoro (Cass. 8250/2000);
b. un divieto flessibile: nel senso che, ricorrendo specifiche condizioni e limiti, è possibile l'installazione e l'uso di apparecchiature che rispondono ad esigenze produttive, organizzative, o di sicurezza, e che in pratica rendano possibile il controllo dell'attività dei lavoratori.
La previsione ha l'evidente intento di razionalizzare e contemperare le esigenze di tutela della dignità e riservatezza del lavoratore da un lato e di tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro, dell'organizzazione e della produzione dall'altro. Con riferimento all'espressione *attività dei lavoratori* è stato ritenuto che il legislatore abbia inteso vietare il controllo non soltanto sull'adempimento della prestazione lavorativa ma anche sul complessivo comportamento del lavoratore esorbitante dalla subordinazione tecnico-funzionale (Cass. 1236/83). In buona sostanza quel che l'articolo 4 comma 1 pare destinato a impedire è che il controllo a distanza (sia esso spaziale che temporale) del datore di lavoro fuoriesca dagli ambiti concessigli (quelli ricavabili dagli artt. 2086, 2104, 2105 e 2106 cc), per raggiungere comportamenti del lavoratore estranei alla prestazione lavorativa: risultando tale tipologia di controllo lesivo del diritto soggettivo del lavoratore alla riservatezza. E poiché si sta qui parlando del corretto utilizzo da parte del lavoratore degli strumenti di lavoro, appare difficile allo stato negare al datore di lavoro il relativo controllo, tanto più se tale controllo coincide con quello sulla prestazione lavorativa. La possibilità di addivenire ad accordi sindacali è però condizione di adempimento della norma. In loro assenza, la violazione dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori è stata ritenuta sussistere anche quando i lavoratori siano stati preavvertiti del controllo (Cass. 9211/97, 1490/86, 1236/83). In mancanza di accordo con le rappresentanze sindacali, è l'Ispettorato del lavoro competente a provvedere in merito alla verifica della legittimità dell'installazione, su istanza del datore di lavoro, e a verificare le condizioni per la concessione dell'autorizzazione, dettando – ove occorra – le modalità d'uso degli impianti, così come previsto dall'ultima parte del comma 2 dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori. Secondo la giurisprudenza la violazione della procedura legale configura di per sé condotta antisindacale ex art. 28 dello Statuto dei lavoratori (cfr. Cass. 9211/97). È stato ritenuto: *a.* che le apparecchiature di cui al secondo comma dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori «sono consentite soltanto a condizione che il datore di lavoro osservi quanto tassativamente previsto nello stesso comma secondo, ed, eventualmente, dai successivi» (Cass. 9211/97 e 1236/83); *b.* che l'individuazione di una precisa procedura esecutiva e dei soggetti di essa partecipi «non sono suscettibili di variabilità e sconfinamenti»; *c.* che «la tassatività dei soggetti indicati» dall'art. 4, secondo comma, non consenta che l'assenso possa essere manifestato da organismi sindacali diversi da quelli indicati nella norma stessa: in tal senso Cass. 9211/97 ha ritenuto irrilevante, ai fini della legittimità dell'installazione, l'eventuale intesa raggiunta con organi di coordinamento delle Rsa di varie unità produttive, dichiarando l'antisindacalità del comportamento del datore di lavoro. La violazione delle disposizioni di cui all'art. 4 dello Statuto dei lavoratori è sanzionata penalmente, ex art. 38 della legge 300/70. Sul piano processuale civilistico è stata ritenuta l'impossibilità di attribuire valore probatorio al dato informativo acquisito attraverso l'uso di apparecchiature contrario ai divieti di cui all'art. 4 dello Statuto dei lavoratori (Cass. 8250/2000). In relazione al divieto posto dall'art. 8 (la cui norma, in quanto penalmente sanzionata, non è suscettibile di applicazione in via analogica), esso include l'indagine su fatti non rilevanti ai fini dell'attitudine professionale del lavoratore. Premesso che tale ultima locuzione va comunque interpretata non in astratto ma in concreto, e cioè in rapporto di stretta con-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 143

nessione con le mansioni del lavoratore, in linea generale potrebbero quindi essere considerate ammissibili tutte le indagini su fatti che siano utili ad accertare la competenza, la preparazione e la compatibilità del lavoratore con le mansioni a lui affidate. I monitoraggi sulla posta elettronica da parte del datore di lavoro sembrano tuttavia diretti a fini ultronei: verificare l'eventuale uso improprio dello strumento informatico da parte del lavoratore. Sotto tale profilo tali indagini potrebbero, pertanto, essere ritenute illegittime, poiché confligenti con l'art. 8 dello Statuto dei lavoratori. L'opinione del Garante della Privacy è che la violazione della riservatezza di una e-mail corrisponda sostanzialmente alla violazione della corrispondenza di cui all'art. 15 della Costituzione. Ma quando il controllo da parte del datore di lavoro potrebbe essere giustificato da ragioni aziendali? È applicabile l'art.114 del Codice della privacy (dlgs 196/03). Questo articolo regolamenta il controllo a distanza dei lavoratori rimandando a quanto disposto dall'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori. Secondo tale ultimo articolo, «è vietato l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori. Gli impianti e le apparecchiature di controllo che siano richiesti da esigenze organizzative e produttive ovvero alla sicurezza del lavoro, ma dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, possono essere installati soltanto previo accordo con le rappresentanze sindacali aziendali». Quindi il controllo della posta elettronica del dipendente (così come dei file di log di un pc aziendale) si rende possibile quando non sia esclusivamente finalizzato al controllo della attività lavorativa, ma appaia giustificato da «esigenze organizzative e produttive ovvero dalla sicurezza del lavoro«, previo accordo o *regolamento aziendale.*

[33] Sul punto, cfr. D. Iodice, *Le controversie di lavoro. I sistemi di composizione alternativi*, Abi-Bancaria Editrice, Roma 2006.

[34] Allorché, evidentemente, sia il datore di lavoro a sua volta inadempiente a obblighi strettamente correlati, sotto il profilo sinallagmatico, a quelli ritenuti non adempiuti da parte del lavoratore.

[35] Per Csr si intende «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Libro Verde della Commissione Europea, luglio 2001). Secondo una nozione generalmente condivisa, essa è un modello di *governance allargata* dell'impresa: chi governa l'impresa ha cioè responsabilità che si esprimono anche in doveri fiduciari nei riguardi verso gli altri stakeholder.

[36] Secondo la nozione fornita dal Libro Verde, per «stakeholder» si intende un soggetto portatore di interessi (individuo, comunità o organizzazione), che influisce sulle operazioni di un'impresa o ne subisce le ripercussioni. I soggetti interessati possono essere interni (ad esempio: lavoratori dipendenti) o esterni (ad esempio: consumatori, fornitori, azionisti, finanziatori, comunità locale) all'impresa.

[37] Così come, del resto, la gestione della qualità.

[38] La cui efficacia è cioè conseguenza del potere dissuasivo dei comportamenti devianti rappresentato dalle sanzioni.

[39] «Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo *di più* nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate [...] L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività» (Libro Verde).

[40] Si hanno protocolli per il trasferimento dei file, per l'accesso alla rete di ogni livello.

[41] Tale crisi risulta in particolare collegata alle modalità di collocamento di prodotti finanziari derivati da parte delle banche. Nelle assemblee dei lavoratori è costantemente emerso il disagio e la preoccupazione dei dipendenti sollecitati al collocamento di prodotti estremamente rischiosi per i sottoscrittori: come My Way e 4You, Parmalat, Cirio. Tra le Organizzazioni sindacali, la Fiba ha avviato a suo tempo un'indagine sullo stress dei dipendenti bancari (su un campione rilevante che ha coinvolto 32 mila addetti della rete commerciale), finalizzata ad analizzare con base scientifica il disagio dei lavoratori. Gli esiti di tale studio mettevano in evidenza, tra l'altro, le

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 144

forti pressioni commerciali e la scarsa formazione degli addetti alla vendita come fattori di accentuazione dello stress. Le conseguenze causate dallo stesso stanno coinvolgendo una sempre maggiore categorie di soggetti. Ciò è conseguenza del fatto che il lavoratore bancario è perentoriamente chiamato a rispondere alle continue sollecitazioni commerciali, perdendo quell'autonomia di valutazione delle caratteristiche dei clienti (in particolare della loro capacità di discernere i rischi intrinsecamente connessi alla sottoscrizione), il cui retto esercizio fonda il clima di fiducia e il sistema reputazionale del credito. In tal senso è interessante la direttiva MiFid in materia di intermediazione finanziaria. La direttiva definisce il servizio di «consulenza in materia di investimenti» come "«la prestazione di raccomandazioni personalizzate a un cliente, dietro sua richiesta o per iniziativa dell'impresa di investimento, riguardo a una o piu' operazioni relative a strumenti finanziari» (art. 4, paragrafo 1, punto 4 della Direttiva 2004/39/CE). Tra i requisiti impliciti della prescrizione mi sembra rientrino: che il servizio venga prestato dietro pagamento di un corrispettivo, e che la consulenza sia oggettiva, cioè fornita in assenza di conflitto d'interesse. La direttiva fornisce inoltre indicazioni su modalità di informazione, comprensione del rischio intrinseco da parte del cliente e adeguatezza dei prodotti finanziari agli obiettivi ed alle disponibilità del sottoscrittore. Va comunque registrato il rinnovato ruolo della Banca d'Italia che ultimamente, e a più riprese, attraverso il Governatore non manca di sollecitare le banche al fine di pervenire a una maggiore trasparenza nei confronti della clientela.

[42] Alla luce della dichiarazione congiunta Uni-Europa Finanza Fbe del 28 dicembre 2002 in materia di «life long learning».

[43] Work Life Balance è «l'equilibrio tra le energie dedicate al lavoro e le energie dedicate alla vita privata». Equilibrio che viene riconosciuto come obiettivo strategico per la performance aziendale e per la fidelizzazione del dipendente. Il Work Life Balance studia la praticabilità di strumenti per favorire il benessere delle persone all'interno dei luoghi di lavoro. Con il termine benessere organizzativo si intende sia lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo, sia l'insieme dei fattori che lo determinano. Per le aziende tutto ciò si traduce nella sfida di offrire ai dipendenti la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la visibilità e la trasparenza dei risultati di lavoro, lo sviluppo professionale. Una Work-Life-Balance negativa non solo comporta insoddisfazione e conflitti nella vita professionale e nella vita privata, ma provoca anche i sintomi e le malattie noti nell'ambito della problematica relativa allo stress: ad esempio problemi al sistema cardiocircolatorio, difficoltà nella digestione, disturbi alla muscolatura e alle ossa, disturbi del sonno e impedimenti psichici; in casi gravi si constata anche l'insorgere di depressioni e di esaurimento emotivo (burnout). I costi a medio e a lungo termine dovuti alla sollecitazione del lavoro continuano ad aumentare (costi di malattie, pensionamenti anticipati, perdite di produzione, fluttuazioni di personale, ecc.). Quale conseguenza di un'evoluzione demografica in cui la popolazione attiva sta sempre più invecchiando, aumenta costantemente la pressione sulle persone di età media che svolgono ruoli strategici in azienda, per cui le imprese del credito (insieme a molte altre) hanno riconosciuto l'utilità di effettuare investimenti in un sistema che permette di ottenere un equilibrio tra vita professionale e privata (Work-Life-Balance) dei loro collaboratori. L'offerta di provvedimenti in favore di una maggiore qualità di vita è ampia e comprende l'orario di lavoro flessibile, lo job sharing, il congedo sabbatico, il telelavoro, gli asili nido organizzati in proprio dalle ditte, i congedi parentali, vari programmi di formazione continua. Il valore aggiunto di imprese che effettuano investimenti nella Work-Life-Balance è rappresentato da: migliori prestazioni dei collaboratori, maggiore lealtà e identificazione nei valori aziendali e, dunque, minore dispersione di risorse (minore turn-over e perdita limitata di know-how). Il paradosso positivo di tale recente esperienza è che essa conduce a un utilizzo più ampio del potenziale delle persone, liberando le energie inespresse, le abilità individuali e le diverse intelligenze (emotiva, ritmico musicale, corporea cinestetica) dai vincoli di una eccessiva costrittività organizzativa.

[44] Sarebbe molto interessante conoscere i dati relativi alla composizione della pianta organica impiegatizia (cioè delle cosiddette aree professionali) rispetto ai parametri dei titoli professionali acquisiti e delle abilità attualmente allo stato latente. Ne risulterebbe probabilmente un quadro allarmante, indicativo di grandi competenze e potenzialità tecnico-professionali rimaste, per le

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 145

diverse esigenze organizzative e produttive dello specifico settore produttivo, totalmente inutilizzate e soprattutto prive, anche in prospettiva, di una possibilità di valorizzazione. Rispetto a tali risorse umane, da considerare a tutti gli effetti come «patrimonio aziendale», si pone l'ulteriore problema di evitare che il prolungato inutilizzo si traduca in una perdita della possibilità di qualificazione e riqualificazione. Se da un lato, infatti, è realisticamente improbabile ipotizzare il pieno impiego produttivo del potenziale umano (obiettivo che tra l'altro pare corrispondere agli orientamenti aziendali di principio), è d'altro canto estremamente deleterio ignorare che la stragrande maggioranza del personale impiegatizio assunto negli ultimi 10 anni nelle aziende di credito è costituito da laureati, spesso in possesso di specializzazioni, master e titoli di abilitazione specifici. Senza entrare nel merito delle scelte di gestione aziendale, che hanno privilegiato, soprattutto nel Sud del Paese, l'assunzione di personale spesso qualificato da adibire a mansioni di operatore di Sportello, è il caso di affrontare in sede di Osservatorio lo scottante problema della corretta gestione delle risorse umane. Una proposta da formulare in tale sede potrebbe essere di utilizzare in maniera ottimale un istituto, il part-time, già presente ma da registrare meglio. Si tratta di consentire alle professionalità «latenti» di uscire allo scoperto, di richiedere ed ottenere il part-time per altre esigenze oltre quelle di carattere personale, come per l'acquisizione di un titolo abilitativo e per l'esercizio, in quanto non concorrenziale, di un'attività professionale autonoma nel tempo non occupato. Tale apertura aziendale, ben lungi dal rappresentare un «cedimento» alle pressioni sindacali, potrebbe rappresentare un modo intelligente, pratico ed economico per prevenire quelle conflittualità e dinamiche relazionali che sono il prevedibile frutto dei suddescritti squilibri allocativi. Ed anzi, l'utilizzo intelligente (e lungimirante) di tale strumento contrattuale potrebbe addirittura permettere alle aziende di reperire al proprio interno «a costo zero» quelle risorse, già riqualificate, che si dovessero a mano a mano rendere necessarie: secondo una singolare applicazione della tecnica di «just in time».

[45] Mediante produzione di un documento che descrive il processo di gestione della «compliance» statico, non mantenuto.

[46] Mediante produzione di un documento gestito dinamicamente e sempre aggiornato, costantemente allineato con l'effettiva operatività.

[47] Il Codice di autoregolamentazione, nelle sue varie forme (Codice Etico, Codice di condotta, Carta Valori) è uno strumento importante di attuazione della Responsabilità sociale nel contesto di un'organizzazione imprenditoriale. Esso si presenta come un documento in cui sono enunciati, in maniera più o meno dettagliata, i diritti riconosciuti ai soggetti interni ed esterni all'organizzazione imprenditoriale, i cosiddetti stakeholder, ed i correlati doveri che l'impresa assume nei confronti degli stessi. Sotto questo profilo si può affermare che il codice regola i rapporti tra tutti i soggetti che interagiscono con l'impresa, fissando le responsabilità, con le specificazioni relative alla loro natura. Il Codice, inserendosi nell'ambito dei processi decisionali aziendali ed orientando i comportamenti d'impresa, si presenta come strumento sia di governo delle relazioni tra l'impresa ed i suoi stakeholder, che di gestione strategica, nonché come un insieme di regole di condotta per il personale. In tal senso il Codice Etico costituisce una sorta di contratto sociale ideale tra l'impresa e i suoi stakeholder, che traduce in principi e norme operative i criteri etici adottati nel bilanciamento di aspettative ed interessi degli stakeholder cui vengono riconosciuti diritti e doveri. Quanto alla struttura tipica, esso è preceduto da una breve dichiarazione che esprime la ragion d'essere dell'organizzazione (missione). Qualunque organizzazione d'impresa possiede delle finalità, una propria identità, dei valori in cui si riconosce: la missione li condensa in una formula coerente e condivisa dalle persone che fanno parte dell'organizzazione stessa. Ogni impresa nel Codice esprime inoltre il suo sistema valoriale, che ne guida la cultura e l'operato, e che si riflette nello statuto societario, nella relazioni economiche, nei documenti interni all'organizzazione, nelle procedure e nei regolamenti. Ogni impresa ivi definisce i propri stakeholder: coloro che contribuiscono alla realizzazione della missione dell'organizzazione, sono in grado di influenzare con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolamentazione e di controllo) il raggiungimento degli obiettivi aziendali e, in modo biunivoco, vengono influenzati dalle scelte e dalle attività dell'impresa. Definita la cornice di cui sopra, il Codice stabilisce a questo punto le proprie norme di condotta e gli standard di comportamento nei rapporti con gli *stakeholder*. Nel Codice devono es-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 146

sere individuati e previsti i meccanismi di attuazione e gli organi predisposti dall'organizzazione al fine di attuare, monitorare e diffondere il rispetto e la conformità ai dettami del Codice. Generalmente, come organo di attuazione e controllo viene nominato un Comitato etico aziendale. Ad esso è affidato il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni. In sintesi: il Codice è uno strumento polivalente, avente due funzioni principali: *1.* di autotutela: per disincentivare le violazioni delle norme vigenti da parte dei propri dirigenti e dipendenti tramite l'applicazione di sanzioni interne; *2.* di autogestione: per evitare l'intervento, più penetrante perché eteronomo, del legislatore. Il Codice di autoregolamentazione trova origine nell'esperienza statunitense, in un momento storico (gli anni Ottanta) di grave perdita reputazionale da parte di molte grandi imprese. La sua generale diffusione avvenne dopo l'emanazione, nel 1991, di norme governative (*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organisations*) in materia di reati commessi dalle imprese. La presunzione normativa di buona fede delle imprese che avessero adottato un Codice Etico ne determinò la rapida diffusione. In Italia la crescente diffusione del Codice si è registrata a seguito dell'emanazione del Decreto legislativo 231/01, che ha introdotto la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società per gli illeciti dipendenti da reati contro la Pubblica amministrazione nonché da reati societari (commessi da figure «apicali» o da soggetti sottoposti alla vigilanza di queste). Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha materialmente realizzato il fatto. In base all'art. 6 del suddetto decreto legislativo le società, al fine di prevenire e monitorare atti che possano determinare l'eventuale responsabilità amministrativa (autonoma ed aggiuntiva rispetto a quella penale della persona che ha commesso il reato), hanno la facoltà di adottare un «modello di organizzazione, gestione e controllo» e un «Organismo di Vigilanza». Il Codice Etico è divenuto elemento indispensabile del modello, essendo emanato dalla società per garantire la diffusione e l'osservanza di principi, norme e standard generali di comportamento. Esso insomma, prima ancora di esplicitare i valori fondanti la cultura d'impresa, contiene disposizioni volte a prevenire la commissione dei reati descritti dal dlgs 231/01.

[48] Cfr. Cass. 5 novembre 1981, n. 5823.

[49] A meno di immaginare la legittimazione personale del destinatario dell'atto negoziale in quanto danneggiato; ma, a parte la prova del danno, risulterebbe poi difficile dimostrare gli estremi della responsabilità contrattuale in luogo di quella, più probabile, di tipo aquiliano (ex art. 2043 cc); così come ancor più difficile risulterebbe la prova, che incombe in quest'ultima ipotesi al danneggiato, del nesso di causalità tra mancato assolvimento di impegni di tipo qualitativo e danno stesso (nesso invece implicito nel caso di responsabilità contrattuale). Insomma: ipotizzare una simile qualificazione giuridica del negozio è avventurarsi in un ginepraio giuridico senza uscita.

[50] Essa rende opponibile il vincolo non appena è pubblica: allorché, insomma, il codice etico o di auto-regolamentazione è pubblicato, anche semplicemente sul sito Internet dell'impresa. Laddove, invece, l'offerta al pubblico non è vincolante se non è stata accettata dallo specifico destinatario, concretamente individuato.

[51] Mai si potrebbe ipotizzare di qualificare il comportamento del *quisque de populo* (considerato come categoria di destinatario della promessa) come controprestazione legata al meccanismo sinallagmatico: non c'è contratto; c'è invece una prestazione promessa, il cui valore giuridico è immediatamente e per ciò solo vincolante, e una risposta (in termini di fiducia e affidamento) attesa, i cui esiti non possono condizionare l'adempimento degli obblighi già assunti, ma solo costituire un presupposto per dichiarare la volontà, da un dato momento in poi, di non assumerne ancora per l'avvenire. La risposta del destinatario indeterminato è insomma fattore estraneo alla volontà e al controllo dell'offerente.

[52] Cfr. esemplarmente Cass. 28 aprile 1992, n. 5082.

[53] Essa vale addirittura come criterio di ermeneutica per gli atti pre-negoziali (cfr. Cass. 15 maggio 1980 n. 3200).

[54] In tal senso cfr. Bianca, Diritto civile, 3, Il contratto, Milano, 1987, p. 404.

[55] In tal senso cfr. Cass. 14 novembre 1983, n. 1884.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 147

[56] Da notarsi che il prefato principio di buona fede nell'esecuzione trova già ampio riscontro nella casistica giuslavoristica; in specie, esso consente un sostanziale controllo giudiziale, nel rapporto di lavoro, sui poteri discrezionali del datore di lavoro: in materia disciplinare, di promozioni, di trasferimenti, ecc.

[57] La *class action* è azione legale condotta, sulla base del modello rappresentativo, da uno o più soggetti, i quali chiedono che la soluzione di una questione comune avvenga con effetti che, valicando il confine delle parti costituite, si estendano per comunanza di interessi ai membri della collettività di appartenenza. Essi ultimi possono avvantaggiarsi dell'esito dell'azione processuale altrui, oppure esperirne una propria (*opt-out right*). Si tratta, in sostanza, di un meccanismo processuale che consente di estendere i rimedi concessi a chi abbia agito in giudizio (e abbia ottenuto riconoscimento delle proprie pretese) a tutti gli appartenenti alla medesima categoria di soggetti che non si siano attivati. È una specie di sanzione al soccombente per i cosiddetti danni punitivi.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 148

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 149

Conclusioni

«[Occorre unire] ciò che è completo e ciò che non lo è, ciò che è concorde e ciò che è discorde, ciò che è in armonia e ciò che è in contrasto».

Eraclito, Frammenti

Nella presente indagine sulla crisi degli attuali modelli organizzativi d'impresa ho inteso trattare quanto trascurato dagli strumenti econometrici: la misura dell'insuccesso individuale e di gruppo e il valore della redditività reputazionale.

La fenomenologia della crisi (che si innesta in quella economico-finanziaria più generale mediante una serie di legami causali ancora inesplorati) ha ovviamente molteplici chiavi di lettura. Uscendo dagli schemi ermeneutici più comuni, ho voluto approfondire:

a. il meccanismo della disaffezione e della defezione individuale, a seguito del crollo motivazionale e dello smarrimento identitario di gruppo;
b. il gap organizzativo determinato dalla perdita di know-how diffusi e dall'implosione delle reti neurali di comunicazione interna;
c. gli effetti di lungo termine del collassamento del sistema di affidamento reciproco tra imprese e tra imprese e società civile (cosiddetta crisi reputazionale).

Tali effetti coesistono e interagiscono continuamente, in un rapporto di reciprocità che si sottrae all'individuazione di precisi legami temporali e causali.

Dall'analisi scaturisce, se non la spiegazione, almeno la percezione della complessità. L'essenza «noumenica» delle imprese-organizzazioni, infatti, sfugge; l'apparenza fenomenica può essere invece descritta mediante il seguente schema rappresentazionale:

a. le organizzazioni d'impresa si riducono di numero e dimensioni (in ragione di processi di smembramento e concentrazione, esternalizzazione e automazione) e si assottigliano nelle strutture ma, nel contempo, conservano i propri livelli di complessità operativa (per far fronte a nuove domande di clienti, consumatori o stakeholder in genere);
b. la maggior parte degli individui all'interno delle organizzazioni ricopre ruoli che esigono risposte *coerenti* ad aspettative (crescenti) *incoerenti* (la pre-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 150

stazione rincorre il budget commerciale, ma anche la cosiddetta qualità totale, la soddisfazione del cliente, la fidelizzazione);

c. gli individui dell'organizzazione sono esposti, oltre alle pressioni-aspettative di ruolo, al rischio psicologico di precarietà lavorativa: anche se sopravvivono ad un dato piano di riduzione degli esuberi, percepiscono come imponderabili le possibili, successive fasi di ristrutturazione. L'imponderabilità opera come meccanismo disincentivante sotto il profilo motivazionale;

d. gli individui (anche quelli che svolgono mansioni di concetto) riflettono un grado di responsabilizzazione giuridica crescente e diffuso, senza tuttavia poter godere di un corrispondente livello di autonomia decisionale;

e. le reti organizzative d'impresa presentano confini sempre più incerti e variabili , compulsando gli individui a interagire con una pluralità di soggetti sempre più ampia e aperta;

f. si costituiscono gruppi di lavoro temporanei, finalizzati a obiettivi contingenti di progetto. In tal modo gli individui non riescono a stabilire reti relazionali stabili, capaci di garantire la persistenza diacronica dell'identità (cioè l'evoluzione della personalità nel tempo).

La complessa interrelazione tra fenomeni individuali e sociali è oggetto di studio da parte di una disciplina relativamente recente: la psicosocioanalisi. L'«approccio clinico allo sviluppo organizzativo» ha, a sua volta, tre filoni d'indagine.

1. *Il cambiamento*. Di fronte al quale, gli individui dell'organizzazione vedono minacciata la propria identità. Le «ansie di base»[1] attivano numerose strategie difensive che i soggetti, individuali e collettivi, adottano nei confronti di ogni prospettiva di incertezza e discontinuità. Una terza angoscia, o della «bellezza» (Pagliarani), agisce negli individui come controspinta a tale resistenza, evidenziando la natura radicale e quasi trascendente dell'ansia di cambiamento.
2. *La responsabilità*. Il processo di responsabilizzazione diffusa espone l'individuo alla «solitudine» e alla «dipendenza» dalle politiche commerciali, attivando in lui le ansie di base.
3. *La relazione con l'altro*. L'organizzazione contemporanea ridefinisce la natura della socialità lavorativa. Aperta, reticolare, fortemente interconnessa e basata pertanto sull'interdipendenza tra i soggetti interni e anche esterni all'organizzazione stessa, l'organizzazione espone i soggetti a un confronto relazionale costante e attiva processi di comparazione e competizione: dunque produce spesso conflitti, delusione e frustrazione individuale.

Se l'analisi è condivisa dal lettore, si possono cercare nuove vie d'uscita dalla crisi economica, cioè dalla crisi degli attuali modelli organizzativi d'impresa.

La soluzione avanzata nella presente monografia consiste nel tracciare nuovi criteri di *benchmark*, tarati sul benessere individuale e organizzativo. Si tratta di ridefinire la *mission* del sistema d'impresa, dal momento che l'utile economico da distribuire agli azionisti e la soddisfazione del cliente esterno non sembrano potere esaurire le sue più profonde ragioni d'essere.

L'impresa è, infatti anche formazione sociale, dotata di propri valori organicistici e di propri obiettivi d'identità. In quanto composta di persone e (an-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 151

che) al servizio delle medesime, essa è dunque (in senso kantiano) «fine a se stessa». Il postulato è fondato sull'osservazione di un dato empirico condiviso: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione in cui è inserita, tanto più «sta bene» ed è in grado di dispiegare proficuamente il proprio potenziale. Pertanto perseguire gli obiettivi d'impresa attraverso il benessere delle persone dell'organizzazione dovrebbe essere equazione universalmente praticata. Eppure le attuali scelte strategiche del sistema nel suo complesso (esternalizzazioni, cessioni d'azienda, riduzione dei costi operativi, accentramenti di funzioni, ecc.) oggettivamente contraddicono l'equazione del benessere; esse distruggono il valore dell'appartenenza e dell'identificazione, riconducendo la relazione produttiva all'idea marxiana di lavoro spersonalizzato, oggettivato, «alienato» (e alienante).

Le imprese sembrano intuire la necessità di cambiare i propri schemi di rappresentazione e di relazione interna ed esterna. Almeno nei corsi di formazione aziendale del management, il rapporto tradizionale «comando – reazione – controllo» è sostituito dallo schema «motivazione - azione - responsabilità». Tale relazione, secondo il filosofo francese Pierre Levy, accompagna e sostanzia lo «sviluppo dell'intelligenza collettiva», che è la risposta di senso al bisogno più profondo delle organizzazioni.

Un'altra sede tipica in cui le imprese dichiarano di scegliere lo schema della responsabilità, con effetti a catena fino al livello della società civile, è quello della Crs e delle dichiarazioni unilaterali di assunzione di valori (codici etici, carte-valori, ecc.).

Il bisogno organizzativo si codifica in quest'ambito come bisogno etico. Il che sembra confliggere con la cosiddetta morale dell'utile economico, ossia con la visione meramente utilitaristica degli scopi d'impresa.

Per capire cosa innesca la miccia della responsabilità d'impresa ripartiamo da Platone. La morale non è, in origine, necessaria. Trasimaco nella Repubblica sostiene che l'ingiustizia è più utile della giustizia per chi ha la forza di imporsi agli altri. Questi non ha nessun obbligo di seguire quelle norme (morali) che gli impediscono di fare ciò che vuole. Ma la morale diviene urgenza, obiettivo sociale quando è diffusa la percezione del superamento di un limite. Cioè quando è violata la dignità personale o sociale; il che si verifica quando le prassi all'interno dell'organizzazione appaiano provocatoriamente finalizzate agli interessi esclusivi di chi detiene il potere.

Il problema della Crs è che l'assunzione di impegni unilaterali non è misurabile e controllabile. L'etica si sottrae per definizione alla sfera di controllo del diritto. E una norma di natura etica, se pure liberamente assunta, se non presidiata da sanzioni giuridiche, rischia di essere inefficace. Infatti molto spesso a tali teorizzazioni di princìpi non corrispondono prassi aziendali diffuse e coerenti. Per tale ragione, ho cercato di individuare dei correttivi di tipo giuridico in grado di riorientare la scelta delle imprese.

Lo schema proposto è di questo tipo: la scelta di assunzioni di responsabilità ulteriori da parte di imprese socialmente responsabili è libera e non coercibile. Una volta però che essa scelta sia esplicitata e formalizzata mediante

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 152

l'emanazione di un codice etico o di un qualsiasi documento scritto e pubblicizzato, dalla stessa discendono una serie di implicazioni di senso tipicamente giuridico, che impegnano l'impresa a comportamenti coerenti e misurabili sotto il profilo della responsabilità contrattuale e aquiliana.

Cosa determina lo scarto tra sogno etico e realtà nella vita delle imprese?

Al di là delle enunciazioni di principio e delle intenzioni, il più delle volte oneste, si registra oggi che le prassi sono ispirate dal bisogno di risposta agli stimoli pressanti (e contrastanti con quelli dell'etica) di mercati sempre più competitivi. L'esasperazione della competizione sta evidenziando i limiti del sistema e della sua filosofia pratica. Per comprendere ciò, se si esamina la capacità di produrre valore del sistema delle imprese utilizzando un parametro significativo al riguardo (ad esempio l' Eva, invece del fatturato) si scopre che questa capacità di produrre valore è tendenzialmente in calo, e ciò indipendentemente dalla crisi economica in atto. Sembra che ciò dipenda da una causa esterna all'impresa: l'aumento della competizione. Tale fenomeno costituisce una variabile esogena e perciò non controllabile.

All'aumento della competizione si può cercare di rispondere con l'aumento della competitività. Che però obbliga le imprese a una continua rincorsa di efficienza, a investimenti sempre più elevati, accompagnati da inevitabili battaglie di prezzo: dumping economici e sociali che producono autentici bagni di sangue. Alla fine del percorso non si determina un accrescimento, ma un depauperamento del valore relazionale d'impresa. Infatti all'interno delle organizzazioni si vive una condizione psicologica di precarietà individuale. Che rende difficoltoso, se non impossibile, lo sviluppo di schemi di relazione fondati sulla fiducia e sull'affidamento reciproco (tra individui e tra individuo e organizzazione). L'esasperazione della competizione è un male organizzativo da combattere, mediante un approccio strategico non competitivo[2] che abbia finalmente obiettivi di coesione e di inclusione sociale.

Non riproducendosi naturalmente in un'organizzazione contraddittoria, i desiderati effetti di relazione divengono allora oggetto di giuridificazioni. Alla realtà dell'»essere» (sein) si sostituisce quella del «dover-essere» (sollen): ecco che proliferano norme giuridiche di promanazione unilaterale: di servizio, disciplinari, regolamentari. Che trasferiscono in capo agli individui dell'organizzazione, se non il senso di (crescente) responsabilizzazione richiesto dalla prestazione, almeno il disagio rappresentato dalla consapevolezza delle conseguenze giuridiche (le sanzioni) dell'inottemperanza. In tal modo le organizzazioni divengono prigioni (in stile «Metropolis»), che in un vortice di parossismo, ingoiano e rinnegano se stesse, distruggendo valore.[3]

Qual è allora il valore positivo delle giuridificazioni presenti nelle relazioni d'impresa? Il diritto è e rimane una categoria necessaria. «Il diritto, prima di essere norma e prima di concernere un semplice rapporto o una serie di rapporti sociali, è organizzazione, struttura e posizione della stessa società in cui si svolge e che esso costituisce come unità, come ente per sé stante» (Santi Romano).[4] Ovviamente non tutti i processi virtuosi si compiono naturalmente. Le norme accompagnano e facilitano il sistema di relazioni organizzative pre-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 153

scritto e auspicato proteggendone lo sviluppo mediante sanzioni. Il senso delle norme è insito sia nella loro natura di orientamento etico-sociale condiviso sia nella loro fonte convenzionale o pattizia. Sotto il primo profilo, rilevano le norme costituzionali italiane e le leggi ordinarie, così come le norme comunitarie. Fonte secondaria del diritto del lavoro e d'impresa è tuttavia anche la norma contrattuale. Addirittura, nel nuovo sistema di diritto del lavoro, la fonte primaria sempre più spesso si limita a dettare princìpi, «aprendo» (cioè autolimitandosi) a favore della fonte contrattuale. La filosofia della cosiddetta «deroga pattizia» si ispira al principio che nessuno meglio delle parti collettive è in grado di disciplinare un assetto dei rapporti giuridici equilibrato e giusto. Il valore del diritto pattizio è inoltre rappresentato dalla sua effettività: più esso è condiviso, e più è anche percepito come utile e necessario, e perciò generalmente praticato. In tal senso, il ruolo cardine nel promuovere un nuovo assetto dell'organizzazione è giocato proprio dalle norme contrattuali. Che, a differenza delle norme di provenienza unilaterale, rappresentano la sintesi e la mediazione degli interessi e dei valori (personali ed economici, individuali e collettivi) che fanno dell'organizzazione d'impresa un sistema complesso (azienda e, nel contempo, formazione sociale).

Una delle strade percorribili per il rinnovamento organizzativo è un modello di contrattazione collettiva che non si limiti a gestire le ricadute occupazionali di scelte d'impresa operate unilateralmente, ma ardisca a rappresentare la molteplicità degli interessi in gioco, in un'ottica di necessarie convergenze e coerenze. Queste sono infatti sempre possibili, in un orizzonte strategico d'impresa di medio e lungo termine.

Perché la profezia della partecipazione si realizzi, recando il suo portato di feconde soluzioni organizzative, è necessario che le diverse culture d'impresa (shareholder, tecnocratica, sindacale, multistakeholder) entrino in un dialogo permanente sugli obiettivi strategici da perseguire. E ciò in tutte le sedi: all'interno degli organismi di vigilanza e controllo, in quelli di gestione, ai tavoli negoziali, nei luoghi di lavoro. Superati alcuni ideologismi di partenza, tali culture scopriranno che le rispettive mappe possiedono fondamentali riferimenti comuni, capaci di riorientare il percorso d'impresa verso la crescita condivisa e complessiva del bene organizzativo. Che è bene comune.

Note

[1] Quella «persecutoria». suscitata da un ambiente minaccioso e quella «depressiva», attivata da un sentimento di inadeguatezza nei confronti della sfida del cambiamento.

[2] Cfr. Kim W. Chan, Mauborgne Renée, «Strategia oceano blu. Vincere senza competere», Etas, 2005.

[3] Il senso di appartenenza, infatti, non si impone, ma si coltiva con comportamenti aziendali coerenti.

[4] S. Romano, *L'ordinamento giuridico*, 1918.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 154

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 155

Appendice normativa negoziale

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 156

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 157

Accordi nazionali

Abi / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca Uil
Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario
Roma, 16 giugno 2004

Premesso che:

- il sistema di relazioni sindacali nel settore del credito si è sviluppato secondo le linee previste dal Protocollo sulla politica dei redditi del 23 luglio 1993, e dal Protocollo 22 dicembre 1998, con particolare riguardo al metodo concertativo ed agli assetti contrattuali. Tali assetti, confermati dal ccnl 11 luglio 1999, si articolano nel contratto collettivo nazionale di categoria – che ha durata quadriennale per la parte normativa e biennale per quella economica – e in un secondo livello di contrattazione (aziendale) riguardante materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del contratto nazionale, secondo le modalità e gli ambiti di applicazione definiti dal contratto stesso che stabilisce anche tempistica – secondo il principio dell'autonomia dei cicli negoziali – e materie del secondo livello;
- in coerenza con quanto sopra, con il Protocollo d'intesa del 4 giugno 1997 sul settore bancario, le Parti hanno condiviso principi, criteri e strumenti finalizzati ad una radicale ristrutturazione del sistema creditizio in una logica di efficienza e competitività internazionale;
- in tale contesto si è condiviso, fra l'altro che «il governo dei costi e le maggiori flessibilità trovano il loro riconoscimento nella centralità delle risorse umane, nella loro motivazione e partecipazione, secondo principi di collaborazione, di responsabilità diffuse e di pari opportunità»;
- in adempimento del predetto Protocollo sono stati stipulati l'accordo quadro 28 febbraio 1998 ed il contratto collettivo nazionale di lavoro 11 luglio 1999, attraverso i quali le Parti hanno contribuito al riposizionamento strategico ed al riequilibrio competitivo del sistema bancario italiano rispetto ai competitors europei ed, in particolare, alle ristrutturazioni e alle riorganizzazioni, ai processi di concentrazione nei gruppi bancari e di privatizzazione degli assetti proprietari, alle innovazioni dei processi produttivi, dei prodotti e dei canali distributivi, anche tramite il contenimento dei costi, l'introduzione di nuove flessibilità normative, la modernizzazione delle relazioni sindacali e l'individuazione di strumenti idonei per la gestione delle risorse umane da parte delle imprese ed il governo, in condizioni di equilibrio sociale, delle tensioni occupazionali, anche per mezzo del Fondo di solidarietà di settore;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 158

- le Parti, preliminarmente al rinnovo del predetto ccnl 11 luglio 1999, hanno ravvisato l'opportunità – anche alla luce dell'esperienza applicativa del ccnl stesso – di sviluppare una più ampia riflessione sulle tematiche connesse al miglior utilizzo delle risorse umane, nello spirito, già condiviso nell'accordo 4 aprile 2002, di orientare l'evoluzione delle imprese bancarie, in un contesto competitivo, verso uno sviluppo socialmente sostenibile e compatibile;
- il nuovo ccnl, in coerenza e continuità con il percorso finora intrapreso dalle Parti, deve individuare, anticipando il cambiamento in un ambiente di crescente competitività, regole che assicurino sintesi efficaci fra obiettivi delle aziende ed attese dei lavoratori;
- con il presente Protocollo le Parti stipulanti, pertanto, intendono condividere principi e valori che possano risultare di opportuno indirizzo nel miglioramento continuo della qualità dei rapporti fra le imprese creditizie ed il proprio personale, nel rafforzamento della reputazione complessiva del sistema;
- il presente Protocollo costituisce una utile cornice ai fini del rinnovo del ccnl 11 luglio 1999,

A. quanto sopra premesso, le Parti:

1. valutano positivamente il contributo al risanamento offerto dal sistema di relazioni sindacali adottato nel settore dalla seconda metà degli anni '90 sulla base dei principi di cui ai Protocolli citati in premessa e si impegnano, pertanto, anche nel mutato scenario, a preservarne l'impostazione concertativa e la funzione propulsiva, particolarmente rilevante anche nella prospettiva di uno sviluppo socialmente sostenibile e compatibile;
2. ribadiscono la centralità del contratto nazionale e il comune impegno delle Parti firmatarie il presente Protocollo di operare, ciascuna nel rispetto del proprio ruolo, per garantire la puntuale applicazione ed attuazione della normativa contrattuale;
3. riaffermano il ruolo centrale delle risorse umane e l'obiettivo comune della loro valorizzazione quale elemento indispensabile e strategico per lo sviluppo ed il successo dell'impresa;
4. riconoscono che l'obiettivo di cui al punto precedente presuppone l'effettiva parità delle opportunità di sviluppo professionale, un'offerta formativa continua, la mobilità su diverse posizioni di lavoro, l'adeguatezza dei criteri di valutazione professionale, la qualità delle prestazioni, degli ambienti di lavoro, l'efficacia della prevenzione e degli interventi in materia di salute e sicurezza;
5. si impegnano ad adoperarsi attivamente affinché – in un mercato globale - vengano rispettati, ovunque si esplichi l'attività imprenditoriale, i diritti umani fondamentali, i diritti del lavoro, e si contrasti ogni forma di discriminazione basata su razza, nazionalità, sesso, età, disabilità, opinioni politiche e sindacali;
6. riconoscono che le imprese, nel perseguire i propri legittimi obiettivi economici, in un mercato globale basato sulla competitività e sulla concorrenza, devono mirare soprattutto all'eccellenza delle performance, in termini di qualità e convenienza dei prodotti e servizi offerti;
7. in tale contesto, ribadiscono che vi sono valori etici fondamentali cui devono ispirarsi tutti coloro che, ai diversi livelli, operano nelle imprese e che l'azione delle imprese stesse e dei lavoratori deve dunque mirare ad uno sviluppo sostenibile e compatibile, ciò che comporta anche la costante attenzione agli impatti sociali ed ambientali connessi all'esercizio della propria attività;
8. riaffermano in tema di sistemi incentivanti – qualora adottati dalle imprese – e di valutazione del personale, che deve essere assicurata aziendalmente piena coerenza tra i principi declinati in materia, con particolare riguardo all'oggettività ed al-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 159

la trasparenza dei sistemi stessi, e i comportamenti assunti ad ogni livello nelle imprese, al fine di rafforzare all'interno delle medesime il necessario clima di fiducia, coesione e stabilità; conseguentemente, la procedura contrattuale in tema di sistema incentivante – così integrando, ivi compreso quanto indicato ai punti 9 e 10, le attuali previsioni – dovrà svolgersi, tra le Parti aziendali, nella prospettiva di ricercare soluzioni condivise;

9. ritengono opportuno che le aziende prevedano, nell'ambito dei sistemi incentivanti, anche obiettivi di qualità;
10. convengono che le Parti nazionali firmatarie del presente Protocollo potranno chiedere un incontro – da tenere in sede Abi entro sette giorni dalla richiesta – per dirimere controversie rivenienti da lamentate violazioni della procedura contrattuale sul sistema incentivante;
11. confermano che al personale impegnato nella rete in attività di vendita devono essere fornite informazioni e regole chiare ed esaurienti sui comportamenti da seguire nella relazione con la clientela, anche per quel che attiene alla valutazione, nel caso di vendita di prodotti finanziari, della «propensione al rischio» del cliente rispetto alle caratteristiche del prodotto.

In particolare tali obiettivi si realizzano:

- dedicando al medesimo personale una formazione specifica e specialistica nell'ambito della dotazione annuale prevista dal ccnl;
- ponendo la massima attenzione nelle fasi di assegnazione degli obiettivi del sistema incentivante e di eventuale variazione degli stessi;
- assicurando la piena applicazione delle garanzie di legge e di contratto a tutela, sia sul piano civile che penale, di coloro che abbiano operato nel rispetto delle istruzioni ricevute e con correttezza e buona fede.

Dichiarazioni delle Parti

1. Le Organizzazioni sindacali dei lavoratori, in considerazione di processi di ristrutturazione, di riorganizzazione o di acquisizione del controllo di aziende di credito meridionali, auspicano che, nell'ambito delle appropriate procedure in sede aziendale o di gruppo, si valuti con la massima attenzione la possibilità di un utilizzo mirato e selettivo, anche per aree geografiche, delle risorse del Fondo di solidarietà di settore destinate alla formazione.
2. L'Abi, prendendo atto di quanto sopra, invita le Aziende a valutare con la massima attenzione l'istanza sindacale in tutti i casi in cui ciò sia compatibile con le esigenze organizzative e produttive rivenienti dai processi di cui sopra.

Con riferimento alle aziende che volontariamente intendono adottare l'approccio alla Corporate Social Responsibility (Csr), le Parti considerano positivamente gli orientamenti assunti dall'Unione Europea in materia, a partire dal Consiglio di Lisbona del 2000, che ha affermato il nuovo obiettivo strategico per il nuovo decennio: diventare – quella europea – l'economia, basata sulla conoscenza, più competitiva e dinamica del mondo in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. In particolare le Parti assumono la definizione formulata nel Libro Verde della Commissione europea del luglio 2001, secondo la quale la responsabilità sociale d'impresa è «l'integrazione volontaria da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le parti interessate (stakeholder)».

Ne consegue che «affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenziona-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 160

li, cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente ed al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile». Pertanto, le Parti stipulanti il presente Protocollo si impegnano a favorire la diffusione, nell'ambito del sistema bancario, della cultura, dei principi e dei valori connessi alla responsabilità sociale d'impresa come sopra definita. A tal fine valuteranno con particolare attenzione le indicazioni del Multistakeholder Forum Europeo e le iniziative conseguenti della Commissione Europea, nonché i risultati del progetto sulla responsabilità sociale d'impresa in corso di esame tra Federazione Bancaria Europea, Federazione Casse di Risparmio Europee, Federazione Bcc Europee e Uni Europa Finanza. Al medesimo scopo le Parti stipulanti costituiranno un Osservatorio nazionale paritetico che avrà il compito di:

- analizzare le buone pratiche e stimolarne e favorirne la diffusione nel sistema bancario italiano, anche con riguardo agli strumenti volontari come, ad esempio, il bilancio sociale o ambientale e i codici etici;
- nonché di sviluppare l'analisi e la ricerca di convergenze su tematiche che possono contribuire positivamente a promuovere il «valore» dell'impresa e ad ottimizzare il clima aziendale, quali:
  - relazioni sindacali ai vari livelli;
  - assetti del sistema creditizio meridionale e rapporti banche-imprese;
  - salute e sicurezza sul lavoro;
  - formazione continua, alla luce della dichiarazione congiunta Uni-Europa Finanza e Fbe del 28 dicembre 2002 in materia di life long learning;
  - sviluppo delle competenze e crescita professionale;
  - pari opportunità professionali;
  - comunicazione interna alle aziende;
  - work life balance;
  - salvaguardia dell'ambiente per gli impatti diretti (consumi di energia, carta, emissioni inquinanti, riciclo, ecc.);
  - iniziative a favore di disabili;
  - iniziative a favore del volontariato ed iniziative di solidarietà in genere;
  - azioni positive contro molestie sessuali e comportamenti vessatori, fisici o psicologici;
  - gestione del patrimonio intellettuale delle aziende.

Sui temi di cui sopra, le Parti convengono, altresì, di indire una Conferenza periodica congiunta che abbia ad oggetto uno o più dei temi di cui sopra, e di promuovere, sui medesimi, la partecipazione attiva a qualificati organismi, pubblici o privati, sia a livello nazionale che internazionale.

Ccnl credito (2007)

Articolo 8. Osservatorio nazionale
Art. 9. Conciliazione delle controversie individuali di lavoro e arbitrato
Art. 100. Banca delle ore - Lavoro straordinario

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 161

Accordi integrativi aziendali

Unicredit banca / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca (Pressioni commerciali)
Verbale di incontro

In data 25 maggio 2004 l'Azienda e le organizzazioni sindacali si sono incontrate allo scopo di verificare la sussistenza di possibili soluzioni atte a ricomporre la fase vertenziale avviata con lettera del 5 maggio 2004. Dopo aver ulteriormente analizzato le rispettive posizioni, le parti hanno individuato, per ciascuna delle tematiche in questione, le soluzioni di seguito indicate.

Regolamentazione attività commerciali
Le Organizzazioni sindacali hanno più volte denunciato il verificarsi di eccessive ed improprie pressioni commerciali; a tal proposito l'Azienda dichiara che l'attività di indirizzo commerciale deve essere svolta in forme e modi che rispettano le norme deontologiche, i principi etici, la professionalità e la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori. Allo scopo di chiarire in maniera inequivocabile l'attenzione al rispetto di tali norme, l'Azienda si impegna ad inviare una lettera contenente un messaggio forte e preciso a tutti coloro che ricoprono »ruoli di sintesi» teso a confermare la posizione aziendale sul tema. Tale messaggio sarà portato a conoscenza di tutto il personale. Tale posizione, più volte oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali, intende riaffermare l'adozione di valori improntati alla massima collaborazione e rispetto, alla gestione coinvolgente dei collaboratori, al lavoro in squadra e alla continua ricerca della soddisfazione del cliente interno ed esterno, sulla base di principi di responsabilità sociale e in coerenza con le conclusioni cui eventualmente si perverrà al «tavolo nazionale». In linea con quanto sopra, l'Azienda si impegna a far cessare qualsiasi forma di eventuale impropria pressione alla vendita, anche di singoli prodotti, non coerente con tutti i principi sopra enunciati e tendente ad esasperare la prestazione lavorativa dei dipendenti. Inoltre, l'Azienda conviene che ogni forma di rilevazione di dati e di risultati sia effettuata sulla base di standard predisposti e/o approvati a livello centrale, evitando la pubblicazione di graduatorie nominative comparative. In attesa dell'implementazione di strumenti di rilevazione informatica l'Azienda si impegna ad evitare qualsiasi utilizzo strumentale o improprio di forme di monitoraggio e rilevazione dei dati. Allo scopo di verificare la corretta applicazione di quanto sopra si terranno appositi incontri centrali e periferici con i Ror su richiesta delle organizzazioni sindacali.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 162

Unicredit banca / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca (Pressioni commerciali) Verbale di incontro (Bologna, 6 febbraio 2009)

Tra Unicredit Banca e le Segreterie dell'Organo di Coordinamento delle rappresentanze sindacali aziendali, tenutosi in Bologna il 6 febbraio 2009.

Premesso che

In data 25 maggio 2004 è stato sottoscritto il Verbale d'Incontro in tema di regolamentazione delle attività commerciali; l'azienda ha ribadito tali principi anche mediante comunicati alle strutture; le organizzazioni sindacali di Unicredit Banca da tempo hanno valutato necessarie la riaffermazione dei contenuti del citato verbale d'incontro e la loro concreta ed affettiva applicazione. I principi e i valori richiamati hanno sempre guidato l'azione del personale della rete addetto alla vendita nel rapporto con la clientela e nella loro attività quotidiana, che rappresenta il vero punto di forza di Unicredit Banca; lo scenario normativo è stato innovato con il recepimento della direttiva n. 2004/39/CE sui Mercati di Strumenti Finanziari (Mifid) e con le disposizioni di vigilanza in tema di compliance, nonché dalla consultazione Consob sul «dovere dell'intermediario di comportarsi con correttezza e trasparenza in sede di distribuzione di prodotti finanziari illiquidi».

Le Parti si danno reciprocamente atto che in tema di regolamentazione delle attività commerciali, i contenuti del Verbale di incontro del 25 maggio 2004 sono da considerarsi i presupposti per la regolamentazione delle stesse. L'utilizzo, nell'attività di indirizzo commerciale, di direttive, toni, stili non in linea con i valori del nostro Gruppo ed i contenuti del suddetto verbale, nonché con il nuovo quadro normativo sopra richiamato, risulta del tutto contrario ai principi di massima collaborazione e rispetto tra i colleghi. In particolare le Parti ribadiscono che per la visibilità dei risultati commerciali si utilizzeranno le procedure informatiche dedicate. A tal fine l'azienda conferma nuovamente l'impegno a far cessare ogni eventuale impropria iniziativa di pressione alla vendita, anche di singoli prodotti, non riconducibile ai valori e alle modalità espressi e condivisi nel verbale 2004 e nel presente verbale, e ad intervenire tempestivamente laddove si rilevassero comportamenti non in linea con i principi ed i valori e le modalità ora richiamati. Al fine di portare a fattor comune dell'intera rete i valori condivisi, le competenti strutture della Divisione Retail valorizzeranno i principi ispiratori di questo verbale di incontro, nei confronti di tutti coloro che ricoprono «ruoli di sintesi» in Unicredit Banca. Le Parti convengono che periodicamente, e comunque ad iniziativa di una delle stesse, si darà corso ad una verifica congiunta sulla sussistenza di eventuali comportamenti non conformi ai contenuti del presente verbale. Resta confermata la validità del citato verbale del 25 maggio 2004.

Banca intesa / Dircredito, Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca (Pressioni commerciali)

Il giorno 5 aprile 2006, in Milano, premesso che:

il settore bancario è interessato da fasi di progressiva e rapida innovazione organizzativa e da momenti di profonda trasformazione dei processi, delle attività commerciali e delle relative professionalità in un mercato caratterizzato da un accentuato confronto competitivo fra le Banche, che nello svolgimento delle relative attività commerciali, richiede un costante impegno verso il raggiungimento dei risultati; il Piano di Impresa 2005/2007 – superata la fase di riorganizzazione e ristrutturazione nell'am-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 163

bito della quale tutte le Parti, pur nel rispetto dei ruoli, hanno assicurato il massimo contributo al riposizionamento strategico e al riequilibrio competitivo della Banca – individua obiettivi economici e patrimoniali coerenti con l'intento di collocare il Gruppo nel novero dei migliori operatori europei attraverso:

il conseguimento di una redditività sostenibile, fondata sulla crescita dei ricavi e su una forte disciplina sui costi, uno sviluppo ulteriore della qualità della relazione con i clienti, la valorizzazione delle persone, la concreta attuazione di principi di responsabilità sociale; la deontologia professionale nei confronti della clientela e il rispetto della professionalità e della dignità delle persone costituiscono valori condivisi ai quali si deve uniformare il comportamento di quanti operano in Banca Intesa; le linee di condotta del personale e, in particolare, di quello dedicato ad attività commerciali, devono essere improntate al rispetto dei valori etici fondamentali quali la dignità delle persone, la responsabilità, la fiducia, l'integrità e la trasparenza; in questo contesto, il miglioramento continuo del clima aziendale, caratterizzato dal dialogo e dalla fiducia nel rapporto fra la Banca, le organizzazioni sindacali dei lavoratori e il personale, resta l'obiettivo prioritario che le Parti si impegnano a riaffermare; con il Protocollo sulle Relazioni Sindacali di Banca Intesa stipulato il 29 dicembre 2004, le Parti aziendali, dopo aver assunto «...il consenso quale obiettivo da perseguire ai diversi livelli», hanno concordato «... sulla necessità di adottare un sistema complessivo di relazioni industriali che, tenendo conto dei principi generali, delle normative e delle regolamentazioni di cui alle leggi ai contratti e ai protocolli vigenti, si articoli in momenti di informazione e di consultazione sia in sede nazionale sia in sede territoriale tenuto conto dei modelli organizzativi adottati dalla Banca»; in tale scenario, le Parti intendono proseguire la riflessione avviata con il Protocollo sullo Sviluppo Sostenibile e Compatibile del Sistema Bancario, sottoscritto fra le Parti Nazionali in data 16 giugno 2004 – i cui contenuti si richiamano integralmente – in materia di conseguente impiego delle risorse umane nella prospettiva di individuare – fermi restando gli obiettivi economici e produttivi – soluzioni e/o misure coerenti con il miglioramento continuo della qualità dei rapporti in Azienda; a tal fine le Parti intendono collaborare attivamente per dare concreta evidenza ai principi del presente Verbale di Accordo e sono impegnate ad avviare un percorso che prevede momenti di ascolto, informazione, consultazione e orientamento, affinché l'attività di indirizzo commerciale – con particolare riguardo all'utilizzo delle metodologie di lavoro «per obiettivi» – si svolga nel rispetto dei principi in esso affermati, le Parti convengono quanto segue:

la premessa fa parte integrante del presente Verbale di accordo; l'Azienda, nella definizione dei programmi commerciali, si impegna a individuare obiettivi raggiungibili e a introdurre anche obiettivi qualitativi (indicatori di customer satisfaction ovvero altri indici oggettivamente misurabili). In particolare:

la formulazione degli obiettivi e le logiche di assegnazione continueranno a tenere conto delle peculiarità di mercato, clientela e territorio di ciascuna filiale; detti obiettivi saranno portati a conoscenza del personale con la massima tempestività e trasparenza; obiettivi, azioni e piani commerciali saranno periodicamente oggetto di esame a livello delle competenti funzioni, sia di Area Territoriale sia di Filiale, nell'ambito delle riunioni e/o iniziative anche di carattere formativo che, tempo per tempo, saranno realizzate al riguardo; l'Azienda si impegna a diffondere, anche attraverso apposita circolare, il presente Verbale di Accordo al fine di favorire l'adozione di comportamenti coerenti con i principi nello stesso affermati, da parte di tutto il personale della Rete e, in particolare, dei collaboratori impegnati in attività commerciali di indirizzo, pianificazione, coordinamento e controllo delle attività di vendita di prodotti e servizi, impegnandosi altresì a ricondurre al rispetto dei principi di cui al presente Verbale di accordo eventuali comportamenti

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 164

e/o azioni con gli stessi non conformi, adottando opportune iniziative; i principi del presente Verbale di accordo, costituiranno riferimento costante nella definizione degli interventi di formazione di carattere generale e/o specifica, in particolare:

gli interventi formativi saranno sempre più orientati a favorire la corretta attuazione delle politiche commerciali, lo sviluppo delle competenze, la creazione di valore, la qualità del servizio offerto e la corretta interazione con la clientela; nell'ambito dei percorsi formativi dedicati al personale che riveste ruoli commerciali e nei vari momenti di incontro a livello di Area e di Filiale, saranno adeguatamente illustrate le caratteristiche dei prodotti, nonché fornite indicazioni sui comportamenti da seguire nella relazione con la clientela, con particolare attenzione alla valutazione del profilo di rischio del cliente; nell'ambito del Comitato Paritetico sulla formazione di cui al Protocollo 29 dicembre 2004, l'Azienda fornirà alle organizzazioni sindacali dei lavoratori un dettaglio delle iniziative formative ad hoc e dei percorsi formativi attivati nei confronti del personale commerciale della Rete; ai fini di cui sopra:

Banca Intesa organizzerà, con cadenza trimestrale, un apposito incontro (focus group) presso ciascuna delle sei «Macro Regioni» finalizzato al coinvolgimento e allo sviluppo di un dialogo proattivo sui temi oggetto del presente Verbale, per favorire la diffusione dei principi in esso contenuti e il miglioramento continuo della qualità delle relazioni all'interno dell'Azienda. Banca Intesa organizzerà - con la medesima cadenza - un focus group aggiuntivo presso una delle «Macro Regioni». Detti incontri - il cui coordinamento sarà garantito da esperti esterni nominati dall'Azienda - vedranno coinvolto un campione rappresentativo di esponenti della Direzione RRRUU e della Divisione Rete a vari livelli e funzioni (ad esempio: Gestori, Direttori, Formatori, Responsabili di Segmento, Responsabili Territoriali di Segmento, Coordinatori RRUU). In ciascun incontro, le organizzazioni sindacali dei lavoratori firmatarie del presente Verbale di accordo, potranno segnalare la partecipazione di due esponenti, appositamente designati per iscritto secondo un meccanismo di rotazione, in rappresentanza di tutte le organizzazioni sindacali dei lavoratori; Banca Intesa raccoglierà – per il tramite degli Uffici Relazioni Sindacali territoriali presso le «Macro Regioni»- le segnalazioni provenienti da singoli dipendenti e/o dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori su comportamenti non coerenti con i principi enunciati dal presente Verbale di accordo. Nell'ambito degli incontri semestrali previsti dal Protocollo 29 dicembre 2004, detti Uffici forniranno un'informativa sulle differenti tipologie di soluzioni adottate circa le segnalazioni pervenute all'Azienda. In tale ambito, i Segretari del Coordinamento Territoriale potranno formulare, in apposita riunione, eventuali proposte di azioni positive utili a prevenire le criticità segnalate; viene istituito un Osservatorio – il cui funzionamento è disciplinato con separato Regolamento – al quale sono attribuite le seguenti funzioni:

classificare secondo criteri omogenei le segnalazioni di comportamento non coerenti con i principi enunciati nel presente Verbale di accordo trasmesse su istanza dei Segretari del Coordinamento Territoriale nell'ambito degli incontri a livello di «Macro Regione», garantendone il periodico monitoraggio; analizzare le soluzioni adottate in rapporto all'esistenza di condizioni di lavoro, fattori organizzativi e gestionali che possano aver determinato la criticità rilevata, al fine di valutarne l'estensibilità a tratto generale e l'individuazione di ulteriori iniziative specifiche; formulare proposte di azioni positive finalizzate alla prevenzione delle situazioni di criticità anche alla luce delle indicazioni rivenienti dagli incontri (focus group) organizzati dall'Azienda a livello di «Macro Regione»; promuovere opportune iniziative a sostegno di interventi di miglioramento, valutando in particolare – anche in collegamento con il Comitato bilaterale per la formazione di cui al Protocollo 29 dicembre 2004 – il ricorso a idonei interven-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 165

ti di formazione volti ad affermare sempre più una cultura organizzativa improntata ai valori del rispetto delle persone, responsabilità, fiducia, integrità e trasparenza (ad es. aggiornamento/introduzione processi operativi, miglioramento modalità di comunicazione, introduzione reportistica ad hoc, interventi formativi strutturati per figure professionali, interventi di «coaching» ecc);

il presente Verbale di accordo ha natura sperimentale e scadrà il 31 dicembre 2007.

Dichiarazioni dell'azienda

Banca Intesa – anche in coerenza con la volontà aziendale di diffondere la cultura della Responsabilità sociale d'impresa – terrà conto dei principi affermati nel presente Verbale di accordo ai fini della formulazione del redigendo Codice Etico, in merito al quale sarà previsto un preventivo momento di coinvolgimento delle organizzazioni sindacali dei lavoratori sui temi rispetto ai quali le stesse sono riconosciute come legittimi stakeholder. Banca Intesa – richiamando quanto già previsto dal Protocollo Abi / organizzazioni sindacali dei lavoratori 16 giugno 2004 – assicura la piena applicazione delle garanzie di legge e di contratto a tutela, sul piano sia civile sia penale, di coloro che abbiano operato nel rispetto delle istruzioni ricevute e con correttezza e buona fede. L'Azienda si impegna a illustrare ai componenti dell'Osservatorio i programmi, i criteri e le finalità degli interventi, in particolare, di formazione manageriale, realizzati per diffondere i principi di cui al presente Verbale di accordo, in collegamento anche con le risultanze delle attività del Comitato bilaterale per la formazione di cui al Protocollo 29 dicembre 2004. Banca Intesa renderà noti ai dipendenti interessati, modalità e criteri di applicazione del Sistema Incentivante di massima entro il 1° quadrimestre dell'anno di riferimento, esperita - quando prevista - la procedura ex art. 44 ccnl.

Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo Spa, Dircredito, Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Ugl Credito, Uilca

In data 22 dicembre 2006, in Padova

[...] B) Commissione tecnica mista in materia di responsabilità sociale di impresa

Alla Commissione sono attribuiti compiti di analisi, proposta e progetto sulle tematiche individuate nel «Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario» del 16/6/2004. La Commissione è composta, rispettivamente:

- per Parte sindacale, da n. 1 componente designato da ciascuna delle Organizzazioni Sindacali firmatarie del presente Accordo;
- per l'Azienda, da esponenti delle funzioni aziendali cui sono demandati i compiti di seguire, ai vari livelli e per diversi aspetti, le tematiche relative alle materie oggetto di esame da parte della Commissione, oltre che i rapporti con le Organizzazioni Sindacali.

In relazione allo svolgimento di ciascuna delle riunioni sopra indicate, sono riconosciuti permessi sindacali in franchigia per 2 giorni (compreso quello della riunione). La Commissione Tecnica Mista:

1. è destinataria di specifiche informative sulle tematiche di seguito indicate, che costituiscono, con periodicità almeno semestrale, oggetto di esame ed analisi, alla luce dei principi di responsabilità sociale ed ai valori etici condivisi:
   a. pari opportunità professionali;
   b. comunicazione interna;
   c. gestione del patrimonio intellettuale delle imprese e qualità delle risorse umane;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 166

d. formazione continua (con specifico riguardo ad iniziative rientranti nell'ambito delle normative comunitarie, nazionali, regionali e di settore), formazione professionale (con particolare riferimento a programmi, criteri, finalità, tempi e modalità di erogazione), sviluppo delle competenze e crescita professionale (tenendo altresì conto degli aspetti legati alla deontologia professionale ed a linee di condotta improntate al rispetto dei valori etici fondamentali quali la dignità delle persone, la responsabilità, la trasparenza);
e. politiche sociali e di salute e sicurezza, con particolare riguardo ad iniziative a favore del volontariato e di solidarietà in genere, a salvaguardia della dignità delle donne e degli uomini, a garanzia del rispetto delle convinzioni politiche e religiose, a sostegno dei diversamente abili (anche con riferimento alla sperimentazione di nuovi strumenti e/o tecnologie);
f. azioni positive contro molestie sessuali e comportamenti vessatori, fisici o psicologici;
g. politiche di conciliazione tempi di lavoro e famiglia (work life balance);
h. salvaguardia dell'ambiente, con particolare riferimento alle azioni volte a favorire comportamenti responsabili circa gli impatti sociali ed ambientali connessi allo svolgimento delle attività lavorative, anche con riguardo alle possibili iniziative che tengano conto delle esigenze legate alla mobilità nelle aree urbane.

2. indipendentemente dalle riunioni periodiche di cui al punto che precede, è convocata, a richiesta di una delle Parti, nei casi di progetti di particolare rilevanza, al fine di verificare i possibili riflessi sulle condizioni di lavoro con specifico riguardo alle materie di cui sopra;
3. può rivolgere richieste di informativa o presentare evidenze di ordine generale sulle materie oggetto di esame;
4. può formulare proposte finalizzate a favorire comportamenti coerenti con i principi di responsabilità sociale ed i valori etici condivisi, ed a prevenire situazioni che con gli stessi possano risultare confliggenti, nonché proposte finalizzate ad individuare azioni positive ai sensi della legislazione in materia, con l'obiettivo di valorizzare le risorse del lavoro femminile;
5. è destinataria di interventi di studio ed approfondimento sulle materie di cui sopra ed, all'occorrenza, di specifici interventi formativi;
6. è destinataria, in occasione della redazione del bilancio sociale, di specifica informativa a cura delle Funzioni aziendali competenti e, nel corso dell'incontro, i componenti possono avanzare proprie osservazioni.

I componenti della Commissione Tecnica Mista sono, nel rispetto, in particolare, delle previsioni di legge in materia di tutela e riservatezza dei dati personali, vincolati al mantenimento del riserbo circa le informazioni di cui siano entrati in possesso in relazione alle attività svolte dalla Commissione stessa.

Cassa di Risparmio di San Miniato spa / organizzazini sindacali
(19 dicembre 1997)

Gestione di incentivi e/o premi correlati ad obiettivi aziendali

Articolo 19

1. Nella prospettiva di ricerca del maggiore coinvolgimento dei Lavoratori nelle iniziative volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, nell'ambito dei programmi di sviluppo, l'Azienda potrà adottare sistemi premianti di natura economica,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 167

contenuti nel limite massimo del 5% rispetto alla normale retribuzione contrattuale di ciascun lavoratore, salvo deroghe per figure di specifica professionalità e/o responsabilità.
2. Nell'attribuire gli obiettivi ed i relativi incentivi ad unità produttive centrali e periferiche l'Azienda perseguirà l'intento di realizzare pari opportunità per tutto il Personale, compatibilmente alle strategie aziendali e di Gruppo. L'Azienda perseguirà la massima trasparenza nella definizione di obiettivi e criteri di erogazione che comunicherà a tutto il Personale con congruo anticipo.
3. Quando l'Azienda riterrà di attivare i suddetti «incentivi per obiettivi», preventivamente comunicherà alle Organizzazioni Sindacali Aziendali firmatarie del presente Contratto, in appositi incontri nei quali le stesse organizzazioni sindacali potranno esporre le proprie osservazioni, il complessivo progetto di assegnazione degli «incentivi per obiettivi».
4. A tale scopo è previsto un periodo di moratoria di 20 giorni dal primo incontro durante i quali le parti si impegnano a non assumere iniziative unilaterali.
5. Tali incentivi avranno anche come base di riferimento la retribuzione contrattuale dei destinatari degli incentivi e saranno articolati secondo valutazioni di merito.
6. Alla fine di ogni anno l'Azienda e le Organizzazioni Sindacali Aziendali firmatarie del presente Contratto esamineranno le problematiche economico-organizzative connesse con l'attuazione della gestione per obiettivi attraverso il sistema incentivante.
7. Periodicamente l'Azienda pubblicherà, per ciascuna «Unità», i risultati relativi alla gestione per obiettivi ed al connesso sistema incentivante.
8. Il presente Contratto ha carattere sperimentale per la vigenza del C.I.A., al termine della quale le parti si incontreranno per una valutazione dello stesso.

Dichiarazione dell'azienda
La Crsm dichiara di non avere intenzione, nella fase sperimentale, di ricorrere ad erogazione di incentivi e/o premi a carattere individuale; comunque tali incentivi saranno presi in considerazione qualora se ne ravvisasse la necessità da parte della Holding Casse del Tirreno.
L'Azienda si impegna a non erogare nessuna forma di incentivi né collettivi, né individuali per tutto l'anno 1998.

Dichiarazione delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente contratto
Le Organizzazioni Sindacali Aziendali firmatarie del presente Contratto, affermando la controproduttività di erogazioni di incentivi e/o premi a carattere individuale, ribadiscono la necessità di una trattativa preventiva sulla materia qualora da parte aziendale si ravvisasse in futuro l'opportunità di procedere all'erogazione di tali incentivi.

Banca delle Marche Spa / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca Uil

Premesso che:
- l'Azienda ha predisposto il piano di sviluppo settoriale per la rete commerciale nell'ambito del quale è stato definito il percorso di sviluppo professionale per la copertura nel tempo delle posizioni strategiche relative alla rete commerciale;
- il percorso, i profili di riferimento ed i criteri di accesso sono stati comunicati, nel corso di appositi incontri, alle organizzazioni sindacali firmatarie che hanno formulato in merito considerazioni e proposte;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 168

- in particolare i criteri di accesso al percorso oggetto del presente Accordo sono i seguenti:
  età di norma non superiore ai 40 anni,
  periodo di permanenza in ruolo operativo di rete di almeno due anni,
  adeguato livello di valutazione derivante dal giudizio professionale annuale che non evidenzi uno scostamento negativo superiore ad un determinato valore (attualmente 5 punti) tra le caratteristiche personali e quelle del profilo relativo al ruolo, secondo le modalità illustrate alle organizzazioni sindacali firmatarie;
- i dipendenti di volta in volta selezionati sulla base dei criteri descritti accederanno ad un colloquio di verifica in ordine ai requisiti ed agli aspetti motivazionali, propedeutico all'inserimento nel percorso; per quanto non espressamente disciplinato valgono le norme di carattere generale contenute nell'articolo del Contratto Integrativo Aziendale relativo ai percorsi di sviluppo professionale;

si conviene quanto segue:

- il percorso di sviluppo professionale oggetto del presente Accordo avrà una durata massima di sei anni, entro i quali il dipendente inserito nel percorso maturerà i seguenti inquadramenti intermedi e finali:
  entro due anni dall'inserimento nel percorso di carriera – 2° livello terza area professionale;
  entro quattro anni dall'inserimento nel percorso di carriera – 3° livello terza area professionale;
  entro sei anni dall'inserimento nel percorso di carriera – 4° livello terza area professionale;
- gli effetti contrattuali indicati decorreranno dalla comunicazione formale dell'inserimento nel percorso di carriera, che dovrà avvenire, ove il colloquio citato nelle premesse abbia avuto esito positivo, entro 30 giorni dallo stesso; per i dipendenti che hanno già sostenuto il colloquio ed inseriti nel percorso viene presa come data di riferimento il primo giorno del mese successivo;
- in sede di incontro annuale l'Azienda fornirà alleorganizzazioni sindacali firmatarie informativa in ordine al numero dei dipendenti inseriti nei percorsi di sviluppo professionale con indicazione del genere, degli inquadramenti raggiunti e delle entrate ed uscite.

Banca Antonveneta Spa / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca
In Padova, il giorno 23 dicembre 2003

Part time
Nell'ambito del confronto avviatosi in ordine all'attuazione del Piano Industriale relativo al triennio 2004 - 2006 si è convenuto quanto segue.

1. Le Parti ritengono prioritario il tema del part-time, in quanto strumento che può, anche alla luce delle novità legislative introdotte dalla legge 14.2.2003, n. 30 e dal relativo dlgs di attuazione del 31 luglio 2003, per un verso, agevolare talune scelte individuali dei lavoratori tese a migliorare la propria qualità di vita e, nel contempo, fornire all'Azienda ulteriori opportunità per accelerare il ridimensionamento degli organici nei tempi consentiti dal Piano Industriale 2004/2006;
2. sotto tale aspetto, a titolo sperimentale e con riferimento alla progressiva emersione delle eccedenze legate all'attuazione delle modifiche organizzative di cui al sopra indicato Piano Industriale, l'Azienda si impegna ad accogliere, secondo i crite-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 169

ri e le priorità di cui all'allegata Normativa, che forma parte integrante del presente accordo, nei tempi strettamente necessari e comunque non oltre i 60 giorni dalla presentazione:

a. le domande, giacenti e di nuova presentazione, relative alla trasformazione dei rapporti da orario intero a part-time o di rinnovo dei part-time in corso dei collaboratori appartenenti alle Aree Professionali ed ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello, che non abbiano funzioni gerarchiche e/o ruoli di responsabilità presso la Struttura Centrale;

b. presso la Rete, le domande, giacenti o di nuova presentazione, relative alla trasformazione dei rapporti da orario intero a part-time o di rinnovo dei part-time in corso, dei collaboratori appartenenti alle Aree professionali ed ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello, che non abbiano funzioni gerarchiche e/o ruoli di responsabilità, entro il limite dell' 8,5% rispetto al totale dei dipendenti del complesso della Rete Produttiva.

3. In caso di impossibilità tecnico-organizzativa ad accogliere la domanda in oggetto nell'ambito territoriale di appartenenza, come definito dall'art. 5/bis dell'allegata normativa in materia, l'Azienda assolverà l'obbligo in parola prospettando all'interessato la ricollocazione laddove si sono manifestate le sopra indicate eccedenze, comunque la più vicina possibile a detto ambito territoriale.
4. Fermo quanto sopra previsto, in presenza di una pluralità di domande di part-time presentate nella medesima dipendenza, il loro accoglimento avverrà secondo i criteri di priorità indicati negli artt. 3 e 4 della allegata normativa in materia.
5. Al fine di contribuire ad un miglior governo delle eccedenze di personale, i rapporti di lavoro a tempo parziale verranno in ogni caso considerati elementi preferenziali per ridurre la mobilità territoriale degli interessati;
6. le Parti, nel condiviso perseguimento di una normativa che realizzi l'obiettivo di un miglior utilizzo del part-time anche nel periodo successivo a quello di vigenza del Piano Industriale 2004/2006, convengono di incontrarsi entro il 31 dicembre 2004 per definirne il nuovo contesto di applicazione, in funzione delle future esigenze organizzative aziendali.

(allegato all'accordo Part Time del 23 dicembre 2003)
Normativa Part time

- Le Parti confermano che il contratto di lavoro a tempo parziale (Part Time) costituisce uno degli strumenti prioritari di flessibilità per la ricerca di efficaci equilibri occupazionali nell'ambito aziendale e quindi da utilizzare anche per gestire le ricadute sugli organici derivanti dall'attuazione del Piano Industriale;
- la disciplina dell'istituto del part time stabilita dal Ccnl dell'11 luglio 1999, nonché le modifiche introdotte dalla legge 14 febbraio 2003, n. 30 e dal relativo dlgs di attuazione del 31 luglio 2003, rappresenta la base normativa di riferimento, rispetto alla quale le disposizioni di cui alla presente Normativa intendono apportare integrazioni utili per meglio adeguare l'applicazione dell'istituto medesimo alla realtà ed alle esigenze aziendali, nonché alle necessità personali e a scelte individuali tese a migliorare la qualità di vita dei lavoratori;
- ne consegue che dette disposizioni di legge e di contratto nazionale restano come tali applicabili per quanto non previsto dalla presente Normativa, la quale sostituisce ed abroga ogni altra precedente disposizione o prassi aziendali già vigenti al riguardo; l'Azienda continuerà a gestire la materia del part time attenendosi a detta normativa complessiva, nazionale ed aziendale, in una logica di trasparenza ed equità,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 170

restando altresì disponibile ad effettuare, su richiesta delle organizzazioni sindacali, quelle informative che consentano le necessarie verifiche e valutazioni in materia;
- il dipendente a part time non sarà in alcun modo discriminato per ogni aspetto del rapporto di lavoro ed, in particolare, ai fini della formazione, dei giudizi e dello sviluppo professionale e della carriera. Sono comunque fatte salve le norme che contengono previsioni diverse per i dipendenti a part time rispetto a quelli ad orario intero ed il proporzionamento degli effetti delle prestazioni al più ridotto orario di lavoro;
- in relazione alle precedenti intese si è altresì confermata la volontà di operare nell'ottica di una più ampia diffusione del lavoro a part time, utilizzando questo istituto anche come strumento di flessibilità occupazionale;

tutto ciò premesso, si conviene e stipula quanto segue

Articolo 1

La premessa forma parte integrante del presente accordo, che è applicabile a tutto il personale – in servizio o di nuova assunzione – delle aree professionali e della categoria dei quadri direttivi, secondo i criteri stabiliti dal Ccnl.

Articolo 2

La richiesta di trasformare il rapporto da tempo pieno a part time deve risultare da atto scritto (secondo l'allegato fac-simile) e comunicata dall'interessato alla Banca con lettera raccomandata a.r. o raccomandata a mano. Le richieste di trasformazione di cui al comma che precede:
- ove ricorrano le situazioni di cui al successivo articolo 3, verranno accolte nei modi previsti dall'articolo medesimo;
- ove non ricorra l'applicabilità di detto articolo, verranno protocollate in ordine cronologico di ricevimento, classificate secondo i valori di priorità di riferimento (ai sensi del successivo articolo 4) e potranno essere accolte ai sensi del vigente Ccnl.

Articolo 3

Al ricorrere delle circostanze di seguito indicate, l'interessato con inquadramento in una delle Aree Professionali o fra i Quadri Direttivi di 1° o 2° livello avrà diritto, nei limiti di cui all'accordo Part Time del 23 Dicembre 2003, alla trasformazione del proprio rapporto di lavoro in rapporto a part time per una durata massima comunque commisurata al perdurare della relativa situazione (con termine, fra primo periodo ed eventuali proroghe, alla fine del mese in cui cessa la situazione in parola):
1. assistenza a figlio di età non superiore a 8 anni, laddove manchi l'altro genitore a causa di vedovanza, separazione, divorzio, o assenza di vincolo matrimoniale senza convivenza di fatto;
2. assistenza ad almeno due figli, rispettivamente di età non superiore a 8 anni e 6 anni;
3. situazioni che comportano un impegno particolare e continuo del dipendente nell'assistenza del coniuge o di figlio conviventi, o di convivente more uxorio, o di genitore, ove trattasi di assistiti con «handicap in situazione di gravità» accertata ai sensi della Legge 104/92;
4. situazioni che comportano un impegno particolare e continuo del dipendente nell'assistenza del coniuge o di figlio conviventi, o di convivente more uxorio, o di genitore, ove gli assistiti siano affetti da gravi patologie croniche che determinino una permanente perdita dell'autonomia personale e la necessità di una cura continuativa o di frequenti monitoraggi clinici, ematochimici o strumentali;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 171

5. situazione personale del dipendente con «handicap in situazione di gravità» accertata ai sensi della legge 104/92;

Le richieste determinate dalle motivazioni di cui ai punti 3., 4. e 5. saranno accolte con priorità rispetto alle altre, anche senza riferimento ai limiti di cui all'accordo Part time del 23 dicembre 2003.

L'accoglimento delle altre richieste avverrà, nei limiti di cui all'accordo Part Time del 23 dicembre 2003, normalmente entro 60 giorni lavorativi dalla data della richiesta, salvo il caso in cui si renda necessaria una breve dilazione a causa di obiettive impossibilità, tempestivamente motivate e comunicate all'interessato da parte dell'Azienda che, contestualmente, dovrà indicare la data ravvicinata di attuazione. Per quanto attiene ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello retributivo, che abbiano funzioni

gerarchiche e/o ruoli di responsabilità funzionale, l'accoglimento del part-time nei casi e con le modalità indicate nel presente articolo avverrà compatibilmente con le esigenze di servizio.

Raccomandazione

L'Azienda accoglie la raccomandazione della Delegazione Sindacale di valutare anche le richieste di trasformazione a part time avanzate da appartenenti alla categoria dei quadri direttivi di 3° e 4° livello motivate dalle circostanze indicate nel presente articolo; tali richieste vengono comunque equiparate a quelle di cui al punto 1 del successivo articolo 4.

Articolo 4

Al di fuori dei casi di cui al precedente articolo 3, la Banca, al momento in cui procederà a nuove conversioni di rapporti da tempo pieno a part time, in relazione anche a quanto previsto all'ultimo comma del successivo art. 10, per il personale appartenenti alle Aree professionali o ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello, terrà in particolare considerazione le richieste di trasformazione avanzate dai lavoratori che si trovino in una delle seguenti circostanze, indicate secondo valori decrescenti di priorità:

- assistenza diretta e continuativa nei confronti di:
  1. fratelli conviventi, nelle stesse situazioni di cui al precedente articolo 3, 3° e 4° alinea;
  2. figlio che, pur non rientrando nelle situazioni di cui al precedente articolo 3, sia affetto da patologie dell'infanzia e dell'età evolutiva, per le quali il programma terapeutico e/o riabilitativo richieda il diretto coinvolgimento dei genitori o del soggetto che esercita la patria potestà;
  3. figlio di età non superiore a 10 anni, laddove manchi l'altro genitore a causa di vedovanza, separazione, divorzio, o assenza di vincolo matrimoniale senza convivenza di fatto;
  4. più di un figlio di cui almeno uno di età inferiore ai 10 anni;
  5. figlio unico di età non superiore ai 3 anni;
  6. figlio unico di età inferiore ai 10 anni;
  7. più di un figlio di cui almeno uno di età inferiore a 11 anni;
- 8. Situazione dei dipendenti che frequentano corsi di studio legalmente riconosciuti, per un periodo pari alla durata legale del corso medesimo;
- 9. Situazioni diverse dalle precedenti.

La Banca terrà a riferimento le predette situazioni, nell'ordine di priorità elencato, ai fini del possibile accoglimento delle relative richieste di trasformazione a part time, compatibilmente con le esigenze di servizio, per una durata massima comunque commisurata

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 172

al perdurare delle situazioni medesime (con termine, fra primo periodo ed eventuali proroghe, alla fine del mese in cui cessa la situazione in parola). Ai fini di quanto precede:

- a parità di condizioni di due o più interessati in una delle circostanze indicate nei punti da 1 a 8, si verificherà se non ne concorrano altre ricomprese negli stessi punti, anch'esse da considerare secondo l'ordine di priorità elencato; in ipotesi di totale parità, si terrà conto dell'ordine cronologico di presentazione della richiesta e, in subordine, dell'anzianità di servizio;
- per le situazioni diverse dalle precedenti, di cui al punto 9, si terrà conto dell'ordine cronologico di presentazione delle richieste e, in subordine, dell'anzianità di servizio;
- le richieste di trasformazione che non siano accolte entro due anni dalla presentazione si considerano definitivamente decadute. Qualora siano ripresentate verrà mantenuto l'ordine cronologico originario nel caso in cui non sia variata la circostanza di priorità.

Per quanto attiene ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello retributivo che abbiano funzioni gerarchiche e/o ruoli di responsabilità funzionale e ai Quadri Direttivi di 3° e 4° livello retributivo, l'accoglimento del part-time nei casi e con le modalità previsti nel presente articolo avverrà compatibilmente con le esigenze di servizio e di ruolo dell'interessato.

Articolo 5

L'effettiva esistenza e le eventuali modifiche delle situazioni di cui ai precedenti articoli 3 e 4 dovrà essere dichiarata dall'interessato sotto la propria responsabilità personale e disciplinare, e comunque certificata nei casi di cui agli alinea 3°, 4° e 5° dell'art. 3, nonché nei casi di cui ai punti 1°,2°, 3° e 8° dell'art. 4.

Articolo 5-bis

Nei confronti dei lavoratori appartenenti alle Aree Professionali o ai Quadri Direttivi di 1° e 2° livello senza funzioni gerarchiche e/o ruoli di responsabilità funzionale che richiedano di trasformare il proprio rapporto di lavoro da tempo pieno a part time, detta richiesta, laddove per motivate esigenze di servizio non possa essere accolta presso l'unità produttiva di appartenenza, verrà accolta in unità produttiva il più vicino possibile, sulla base dei criteri individuati nell'accordo Part Time del 23 dicembre 2003.

Nei confronti dei lavoratori a part time l'Azienda non procederà senza il consenso dell'interessato a trasferimenti in unità produttive site a più di 20 km dal comune di residenza. Al di fuori dell'ambito territoriale suindicato, sono comunque fatte salve soluzioni diverse concordate con il gradimento dell'interessato.

Raccomandazione

La Delegazione Sindacale rivolge alla Banca una raccomandazione affinché tenga conto dei tempi di percorrenza e delle specifiche difficoltà di collegamento in aree urbane.

Articolo 5-ter

Le Parti confermano che l'istituto del part time è considerato uno degli strumenti che concorre a conseguire un adeguato dimensionamento degli organici e, quindi, verranno tenute in particolare considerazione le richieste di passaggio a part time, ove comunque producano effetti positivi sull'organizzazione del lavoro.

Dichiarazione dell'azienda

Per la realizzazione di tali effetti, la Banca si impegna altresì ad esaminare con favore le richieste di passaggio a tempo parziale avanzate per una durata minima di un anno e

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 173

per un massimo di 25 ore settimanali, laddove risultino finalizzate da parte dell'interessato ad intraprendere – in luogo del rapporto di lavoro in atto – una valida attività autonoma e che l'Azienda ritenga non contraria ai propri interessi.

Articolo 6
In conformità alle vigenti disposizioni di legge, l'intesa per trasformare il rapporto da tempo pieno a part time deve risultare da atto scritto ed essere convalidata dalla Direzione Provinciale del lavoro competente per territorio. Le richieste di trasformazione dei rapporti da tempo pieno a part time finalizzate all'esecuzione di un secondo lavoro verranno esaminate nell'ambito della causale di cui al punto 9 del precedente art. 4 e comunque tenendo conto della «dichiarazione delle Aziende» riportata in calce all'art. 5-ter.

Articolo 7
Allo scopo di consentire la fruibilità dell'istituto del part time al maggior numero possibile di richiedenti, la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale avviene solo a tempo determinato, per un periodo di dodici mesi. Su richiesta dell'interessato e consentendolo le esigenze di servizio, si potranno realizzare eventuali proroghe o rinnovi per periodi da determinare. L'eventuale richiesta di proroga o rinnovo deve essere presentata almeno 3 mesi prima della data di scadenza del precedente periodo a part time: l'eventuale mancata concessione della proroga o del rinnovo verrà motivata dall'Azienda all'interessato almeno un mese prima di detta data.

Articolo 8
L'articolazione dell'orario di lavoro individuale del part time nell'arco della settimana può essere effettuata secondo le seguenti tipologie:
- orizzontale, nei vari giorni della settimana;
- verticale, in alcuni giorni della settimana (con facoltà per il lavoratore di scegliere uno dei giorni di effettuazione);
- misto (combinazione delle precedenti tipologie).

La distribuzione giornaliera dell'orario a part time verrà normalmente realizzata secondo i seguenti criteri:
- mattutina;
- pomeridiana;
- verticale settimanale;
- misto.

La durata settimanale dell'orario di lavoro del personale a tempo parziale non potrà comunque essere inferiore a 15 ore settimanali e quella giornaliera potrà essere anche variabile nell'arco della settimana. Nel singolo rapporto a part time l'articolazione, la distribuzione e la durata settimanale dell'orario individuale viene concordata direttamente fra l'Azienda ed il lavoratore, in contemperata valutazione delle sue esigenze personali e della necessità di un regolare funzionamento del servizio. Nelle giornate semifestive l'orario di lavoro di tutti i collaboratori a part time orizzontale sarà di 3 ore e 20 minuti. L'orario di sportello dei lavoratori a part time orizzontale dovrà consentire di disporre per le chiusure contabili dello stesso tempo previsto per i lavoratori a full time.

Dichiarazione a verbale
Le Parti riconoscono l'utilità di sperimentare, per una verifica di ulteriori possibilità di ampliamento del lavoro a part time, i sistemi di c.d. «part time multiperiodale», «job sharing» e «verticale incrociato», riservandosi di predisporre, nei tempi e modi che ri-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 174

terranno più adatti, un'opportuna informativa e concreti strumenti di intervento nei confronti dei lavoratori interessati. A tal riguardo, le stesse Parti si incontreranno entro tre mesi dalla data di sottoscrizione della presente Normativa per concordare le migliori iniziative da assumere in un contesto di pratica utilità e fattibilità.

Raccomandazione
La Delegazione Sindacale rivolge a Parte Aziendale una raccomandazione affinché, in presenza delle situazioni di cui al precedente articolo 3, la durata settimanale dell'orario di lavoro a part time sia contenuta entro le 25 ore settimanali. Parte Aziendale si impegna, laddove non si frappongano obiettive esigenze di servizio, ad adottare soluzioni coerenti con tale istanza sindacale.

Articolo 9
L'eventuale lavoro supplementare del dipendente a part time può effettuarsi nei casi e con i trattamenti stabiliti dal Ccnl. L'interessato, se inquadrato in una delle aree professionali, può comunque optare, in luogo del compenso economico previsto dal contratto stesso, per la conversione delle ore relative a dette prestazioni supplementari in periodi equivalenti di permesso fruibili in tempi successivi, da fissare d'intesa con l'Azienda. Stante la particolare natura della prestazione lavorativa dei Quadri Direttivi di 1° e 2° livello, svolta anche con criteri di flessibilità temporale, eventuali variazioni occasionali della prestazione lavorativa, saranno considerate parte integrante della prestazione normale ai sensi della normativa del ccnl, mentre in considerazione di esigenze straordinarie, che comportino un rilevante impegno temporale, individuate dall'Azienda, verrà corrisposto il trattamento economico del personale a tempo pieno. Ai fini della partecipazione ai corsi di formazione per il personale a part time, Parte Aziendale prenderà in considerazione, compatibilmente con le esigenze di servizio, le particolari distribuzioni d'orario degli interessati ed istituirà, laddove consentito dal numero degli interessati, specifici corsi ad orario giornaliero ridotto. Ove l'intervento formativo relativo al cosiddetto pacchetto di 24 ore retribuite previsto dal Ccnl si svolga, in tutto o in parte, fuori orario, in luogo del trattamento economico previsto dal Ccnl medesimo l'interessato può esercitare le opzioni di cui sopra.

Articolo 10
Ai fini di una migliore valutazione della materia, oltre a quanto stabilito dal Ccnl, l'Azienda fornirà a cadenza semestrale, a luglio per il 1° semestre e a gennaio per il 2° semestre, un'informativa alle Segreterie dell'Organo di Coordinamento sui seguenti argomenti:
- numero del personale a part time in ciascuna unità produttiva, specificando quanti lavoratori adottano, rispettivamente, l'orario mattutino, pomeridiano, verticale o misto;
- numero dei richiedenti la trasformazione del rapporto da tempo pieno a part time, suddivisi in base ai precedenti articoli 3 e 4 (per quest'ultimo secondo i valori di priorità indicati);
- numero delle domande di cui sopra accolte;
- numero delle assunzioni a part time;
- numero delle domande giacenti

Articolo 11
La Banca prenderà in considerazione, per il loro possibile accoglimento, le domande di ripristino del rapporto di lavoro ad orario intero avanzate dai lavoratori a part time a

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 175

tempo indeterminato. Resta fermo, per ogni altro aspetto, quanto stabilito dalle vigenti disposizioni di Legge e di Ccnl. La risposta dell'Azienda dovrà essere comunicata entro 30 giorni lavorativi dalla richiesta: l'eventuale rifiuto dovrà essere adeguatamente motivato e, su richiesta dell'interessato, avrà luogo un apposito incontro durante il quale il lavoratore potrà farsi assistere da un rappresentante sindacale dell'Organizzazione cui aderisce o conferisce specifico mandato.

Raccomandazione
La Delegazione Sindacale stipulante raccomanda all'Azienda, ove lo consentano le circostanze di fatto, di ricollocare il lavoratore part time che rientri a tempo pieno nell'unità produttiva di provenienza o in unità produttiva di suo gradimento.

Dichiarazione delle parti
In relazione alle modifiche legislative e/o contrattuali che dovessero intervenire in materia, le parti si impegnano ad incontrarsi per procedere ad una verifica congiunta della normativa del presente accordo.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 176

Accordi di clima

Unicredit / Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uilca
In data 25 maggio 2004 l'Azienda e le organizzazioni sindacali si sono incontrate allo scopo di verificare la sussistenza di possibili soluzioni atte a ricomporre la fase vertenziale avviata con lettera del 5 maggio 2004. Dopo aver ulteriormente analizzato le rispettive posizioni, le parti hanno individuato, per ciascuna delle tematiche in questione, le soluzioni di seguito indicate.

Regolamentazione attività commerciali
Le Organizzazioni sindacali hanno più volte denunciato il verificarsi di eccessive ed improprie pressioni commerciali; a tal proposito l'Azienda dichiara che l'attività di indirizzo commerciale deve essere svolta in forme e modi che rispettano le norme deontologiche, i principi etici, la professionalità e la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori. Allo scopo di chiarire in maniera inequivocabile l'attenzione al rispetto di tali norme, l'Azienda si impegna ad inviare una lettera contenente un messaggio forte e preciso a tutti coloro che ricoprono »ruoli di sintesi» teso a confermare la posizione aziendale sul tema. Tale messaggio sarà portato a conoscenza di tutto il personale.

Tale posizione, più volte oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali, intende riaffermare l'adozione di valori improntati alla massima collaborazione e rispetto, alla gestione coinvolgente dei collaboratori, al lavoro in squadra e alla continua ricerca della soddisfazione del cliente interno ed esterno, sulla base di principi di responsabilità sociale e in coerenza con le conclusioni cui eventualmente si perverrà al «tavolo nazionale». In linea con quanto sopra, l'Azienda si impegna a far cessare qualsiasi forma di eventuale impropria pressione alla vendita, anche di singoli prodotti, non coerente con tutti i principi sopra enunciati e tendente ad esasperare la prestazione lavorativa dei dipendenti. Inoltre, l'Azienda conviene che ogni forma di rilevazione di dati e di risultati sia effettuata sulla base di standard predisposti e/o approvati a livello centrale, evitando la pubblicazione di graduatorie nominative comparative. In attesa dell'implementazione di strumenti di rilevazione informatica l'Azienda si impegna ad evitare qualsiasi utilizzo strumentale o improprio di forme di monitoraggio e rilevazione dei dati. Allo scopo di verificare la corretta applicazione di quanto sopra si terranno appositi incontri centrali e periferici con i Ror su richiesta delle organizzazioni sindacali

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 177

Sistema Incentivante 2003

L'Azienda ha esplicitato alle organizzazioni sindacali le criticità di ordine tecnico che hanno caratterizzato, per l'esercizio 2003, la fase di assegnazione degli obiettivi e della consuntivazione degli stessi, anche in merito all'applicazione dei criteri di computo dei risultati conseguiti. Le organizzazioni sindacali, viceversa, ribadiscono in merito la loro forte insoddisfazione rispetto alla gestione del consuntivo 2003 e le critiche che non hanno consentito la condivisione della procedura di informativa contrattuale relativa all'esercizio 2004. Anche in considerazione di ciò, l'Azienda si impegna a dare la massima trasparenza e chiarezza ai meccanismi del sistema incentivante, ed agli obiettivi di budget sia in fase di illustrazione, sia di consuntivazione e si impegna altresì al pieno rispetto delle regole stabilite e comunicate alle organizzazioni sindacali e alle lavoratrici/lavoratori. Tali temi formeranno oggetto di incontro, a consuntivo, con gli organismi sindacali, in coerenza con le vigenti previsioni del ccnl. A questo proposito l'Azienda si impegna a migliorare fin dal corrente esercizio gli strumenti informatici e gestionali in modo da consentire la messa a disposizione dei dati quantitativi il più possibile puntuali e tempestivi, consentendo agli interessati di verificare di volta in volta la propria posizione. Altrettanto chiara e trasparente dovrà risultare la consuntivazione al termine dell'esercizio. Inoltre, allo scopo di chiarire eventuali dubbi interpretativi sui criteri applicativi del sistema incentivante 2004, sarà attivata una « mail box dedicata» (Mbo-Ucb) che consentirà a chiunque di sottoporre alla D.G., nel corso di tutto l'anno, ogni possibile quesito.

Sistema di valutazione 2003

L'Azienda e le organizzazioni sindacali hanno condiviso che obiettivo del sistema di valutazione deve essere quello di mettere il valutato nella condizione di conoscere, su specifici argomenti oggetto di attenzione e che riguardano la propria attività lavorativa in Azienda, il giudizio che il responsabile ne dà, allo scopo di consentire alla risorsa la considerazione sull'apprezzamento dei punti di forza e sulla spinta al miglioramento di quelli che sono ritenuti punti di possibile sviluppo, rispetto alla prestazione professionale. Il sistema deve essere equo, trasparente ed orientato al riconoscimento della prestazione professionale. Il processo di valutazione che si conclude con il giudizio di sintesi deve essere condotto attraverso un costante scambio tra responsabile e collaboratore ed oggetto di specifici colloqui infra annuali. In considerazione delle criticità emerse e dell'anno particolare al quale si riferiscono, l'Azienda per tutti coloro che hanno fatto registrare per il 2003 un giudizio di sintesi inferiore a quello del 2002, riaprirà da subito la procedura di valutazione attraverso un ulteriore colloquio con lo stesso valutatore che aveva intrattenuto e valutato in precedenza la lavoratrice o il lavoratore. Quest'ultimo potrà farsi assistere, a richiesta, da un rappresentate sindacale cui conferisce mandato. In caso non si dovesse pervenire ad una condivisione del giudizio di sintesi derivante dalla nuova valutazione, il giudizio espresso per l'anno 2004, laddove migliorativo, si intenderà valido anche per l'anno 2003; negli altri casi, il giudizio del 2003 verrà «sterilizzato» (non avrà, cioè, alcun riflesso economico e normativo, fatto salvo per i giudizi di «inadeguato»). A conclusione degli incontri verranno forniti alle organizzazioni sindacali i nuovi dati che emergeranno dalla riapertura della procedura al fine di valutare il grado di soluzione delle criticità emerse. L'Azienda, nel rispetto delle previsioni dell'art. 58 del ccnl, si rende disponibile, prima della composizione dei giudizi per l'anno 2004, ad un incontro con le organizzazioni sindacali. Dopo la consegna dei giudizi di sintesi del 2004 si terrà un ulteriore momento di confronto finalizzato ad accertare l'effetto di trascinamento dei giudizi 2004 su quelli 2003.

Le organizzazioni sindacali e la Delegazione Aziendale si attivano per rendere più funzionali e produttivi gli incontri tra le parti a livello locale per la positiva e rapida soluzione delle vertenze aperte, anche in materia di organici.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 178

Codici etici e codici di condotta

Adr Tel
(2006)

- La mancata osservanza delle regole e delle direttive emesse può danneggiare la Società, che vigila sulla loro effettiva osservanza adottando all'uopo adeguate misure disciplinari nei confronti dei dipendenti che ne fossero responsabili, secondo quanto previsto dal Sistema Disciplinare dalla stessa adottato. Gli Amministratori e i Dipendenti sono tenuti alla rigorosa osservanza del Codice Etico in quanto la mancata osservanza costituisce violazione al «Modello di organizzazione, gestione e controllo» adottato ai sensi dell'art. 6 del dlgs 231/01.

Articolo 1. Comportamento nella gestione degli affari

- Il Dipendente che, nell'espletamento della propria attività, sempre attinente all'oggetto sociale ed in sintonia con le politiche aziendali, venga a trovarsi in situazioni che possano, o ritenga che possano, per ragioni di conflitto anche solo potenziale, o di concordanza di interessi personali, o per qualsivoglia altra ragione, essere, o anche solo apparire, influenti sui rapporti con terzi, ne deve informare immediatamente il proprio superiore gerarchico.

Articolo 2. Utilizzo di informazioni

- Tutte le informazioni che non siano di pubblico dominio relative alla Società, di cui un Dipendente sia a conoscenza per ragione delle proprie funzioni o comunque del rapporto di lavoro, devono considerarsi riservate, e quindi essere utilizzate solo per lo svolgimento della propria attività lavorativa, evitando con il proprio comportamento, sia con i colleghi che con i terzi, di rivelare informazioni di proprietà della Società e non ancora pubbliche. I Dipendenti porranno ogni cura per evitare l'indebita diffusione di tali informazioni.
- Gli Amministratori e i Dipendenti non dovranno utilizzare né consentire l'utilizzo di informazioni che non siano di pubblico dominio relative alla Società.
- Tutti i dipendenti dovranno utilizzare gli strumenti informatici a loro disposizione, esclusivamente quale strumento di lavoro, nel rispetto della legislazione vigente e delle procedure aziendali di riferimento.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 179

Articolo 3. Rapporti con i terzi

- I rapporti con i terzi in ambito nazionale ed internazionale (clienti, fornitori, collaboratori esterni, partners, competitors, media, Authorities e Pubbliche amministrazioni) dovranno essere improntati a lealtà e correttezza, nella tutela degli interessi aziendali. Dovranno essere parimenti pretese lealtà e correttezza da parte dei terzi che saranno debitamente portati a conoscenza del Codice Etico di Adr Tel.
- L'informazione verso l'esterno deve essere veritiera, trasparente e coerente con le politiche della Società. In particolare, Adr Tel vieta agli Amministratori, ai dipendenti e ai terzi che operino per conto della Società di esporre fatti materiali non veritieri, di omettere la comunicazione di informazioni sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della Società che siano imposte dalla legge e dai regolamenti nazionali, comunitari ed internazionali, nonché di occultare dati o notizie tali da indurre in errore i destinatari degli stessi.
- I Dipendenti chiamati a fornire verso l'esterno notizie riguardanti gli obiettivi della Società in occasione di partecipazione a convegni, a pubblici interventi e alla redazione di pubblicazioni in genere, sono tenuti ad ottenere preventiva autorizzazione dagli Amministratori, concordando il loro contenuto con gli stessi e con i responsabili delle funzioni aziendali preposte.
- I Dipendenti si asterranno da comportamenti e dichiarazioni che possano in alcun modo ledere l'immagine della Società, che anzi promuoveranno anche attraverso la correttezza di comportamento cui sono tenuti.
- I rapporti con le istituzioni pubbliche saranno tenuti solo dalle funzioni a ciò deputate, o con l'autorizzazione di queste. Omaggi verso rappresentanti di Governi, pubblici ufficiali e pubblici dipendenti saranno consentiti solo quando siano di valore simbolico e non siano espressamente vietati.
- La Società non eroga contributi a sostegno di partiti, movimenti, comitati e organizzazioni politiche e sindacali, né a loro rappresentanti.

Articolo 4. Tutela della dignità e dell'integrità del dipendente, salute e sicurezza sul lavoro

Le risorse umane costituiscono un indispensabile elemento per l'esistenza, lo sviluppo ed il successo dell'impresa. La professionalità e la dedizione dei dipendenti sono valori fondamentali per il conseguimento degli obiettivi aziendali. La Società è impegnata a sviluppare le competenze e stimolare le capacità e le potenzialità dei propri dipendenti affinché trovino piena realizzazione nel raggiungimento degli obiettivi. La Società offre pari opportunità di lavoro a tutti i dipendenti sulla base delle specifiche qualifiche professionali e capacità di rendimento, senza alcuna discriminazione in quanto le funzioni competenti selezionano, assumono e gestiscono i dipendenti in base a criteri di competenza e di merito, senza alcuna considerazione della razza, credo religioso, sesso, età, discendenza, inabilità personali, anzianità di servizio, nel pieno rispetto dei diritti della persona e delle leggi e dei regolamenti in vigore, con particolare attenzione alla normativa vigente in materia di lavoro minorile. Le funzioni competenti monitorano affinché l'ambiente di lavoro sia, oltre che adeguato dal punto di vista della sicurezza e della salute personale, privo di pregiudizi e che ogni individuo sia trattato con rispetto, senza alcuna intimidazione e nel rispetto della sua personalità morale, evitandone illeciti condizionamenti e indebiti disagi. La diffusione delle informazioni aziendali ai Dipendenti deve essere adeguata, corretta ed esauriente.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 180

Articolo 5. Bilancio e contabilità
La trasparenza e veridicità della contabilità costituiscono valori e parametri imprescindibili. La trasparenza contabile si fonda sulla verità, accuratezza e completezza della documentazione di ogni attività e delle relative operazioni contabili, pertanto ogni operazione deve trovare riscontro in documentazione di supporto dell'attività svolta, tale da consentirne la registrazione contabile, la ricostruzione dettagliata e l'individuazione dei diversi livelli di responsabilità. Ogni dipendente deve adoperarsi affinché i fatti di gestione siano rappresentati correttamente e tempestivamente nella contabilità e la documentazione sia sempre rintracciabile e consultabile. Qualora i dipendenti riscontrassero o venissero a conoscenza di falsificazioni, omissioni o trascuratezze della contabilità, o della documentazione su cui le registrazioni contabili si fondano, devono immediatamente riferirne al proprio superiore e per conoscenza al Responsabile dell'Organismo di Vigilanza ex dlgs 231/01. Nel caso di segnalazioni deliberatamente infondate, il dipendente sarà sottoposto a procedimento disciplinare nei modi e nei termini previsti nel «Modello» di cui al dlgs 231/01.

Articolo 6. Conflitto d'interessi
I dipendenti nell'esecuzione delle proprie attività devono perseguire gli obiettivi e gli interessi della Società, evitando di trovarsi in situazioni e attività che possano essere in contrasto con tali principi. Il personale di Adr Tel, nello svolgimento delle proprie attività non può:
- svolgere attività lavorative a favore della concorrenza;
- prestare, senza il consenso della Società, la propria attività professionale a favore di Società concorrenti in qualità di consulente, di collaboratore, di membro del Consiglio di Amministrazione o del Collegio Sindacale;
- rappresentare, agire e lavorare per conto di un fornitore o di un cliente di Adr Tel.

Il personale non può svolgere, durante il proprio orario lavorativo altre attività non congruenti con le proprie mansioni e responsabilità organizzative. L'utilizzo dei beni aziendali, non è consentito per uso ed interesse personale, salvo nei casi in cui lo stesso sia espressamente previsto dalla società e disciplinato da apposito regolamento.

Articolo 7. Provvedimenti aziendali
La Società intende sanzionare i comportamenti del personale che non siano conformi e coerenti ai valori e ai principi del Codice Etico, riservandosi la più ampia tutela dei propri interessi secondo la gravità delle infrazioni commesse in applicazione del Sistema Disciplinare adottato.

Autogrill
(2002)

Rapporti con i terzi - Le risorse umane
Autogrill è un'impresa di servizio nella quale dipendenti e collaboratori costituiscono la principale risorsa. Attraverso tali soggetti sono perseguibili gli obiettivi aziendali della qualità del servizio reso ai clienti e della creazione di valore. Pertanto è interesse di Autogrill favorire lo sviluppo del potenziale di ciascun dipendente o collaboratore, promuovendo un ambiente di lavoro e comportamenti improntati:
- al rispetto, anche in sede di selezione del personale, della personalità e della dignità di ciascun individuo, evitando la creazione di situazioni in cui le persone si possano venire a trovare in condizioni di disagio;
- alla prevenzione di discriminazioni e abusi di ogni tipo;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 181

- alla valorizzazione dello spirito innovativo ed imprenditivo nel rispetto dei limiti delle responsabilità di ciascuno;
- alla definizione di ruoli, responsabilità, deleghe e disponibilità di informazioni idonee a far sì che ciascun membro dell'organizzazione possa assumere le decisioni che gli competono nell'interesse della società.

In tale contesto Autogrill pone attenzione alla creazione e alla gestione di ambienti e luoghi di lavoro adeguati dal punto di vista della sicurezza e della salute dei dipendenti. La realizzazione di un ambiente di lavoro rispondente ai criteri sopra elencati richiede un'adesione attiva di ciascun dipendente ai principi indicati. Ogni dipendente e ogni altro membro dell'organizzazione dovrà evitare situazioni e decisioni che possano comportare conflitti di interesse reali o apparenti con l'Azienda. Ogni situazione che possa costituire o determinare un conflitto di interessi deve essere tempestivamente comunicata al superiore gerarchico.

Clienti

Autogrill persegue l'obiettivo di soddisfare i propri clienti fornendo prodotti e servizi di qualità alle persone in movimento, a condizioni e prezzi competitivi sul mercato e nel pieno rispetto delle norme e dei regolamenti applicabili nei mercati in cui opera. Autogrill mette a disposizione dei propri clienti prodotti e servizi di appropriato standard qualitativo, oltre che conformi ai requisiti igienico-sanitari dei prodotti medesimi e dei luoghi di preparazione. Autogrill è altresì impegnata al pieno rispetto delle norme in materia di tutela del consumatore, disciplina dell'informazione e della pubblicità dei prodotti e dei servizi offerti ai clienti. Autogrill fa della cortesia e della premura il proprio elemento distintivo nei rapporti con i clienti. I franchisee di Autogrill sono tenuti a soddisfare i clienti garantendo gli standard qualitativi previsti e nello stesso tempo devono adeguare i propri comportamenti nei confronti dei propri clienti, dei fornitori e degli altri operatori a quanto previsto nel presente codice.

Fornitori

Autogrill ha come obiettivo quello di approvvigionarsi sui vari mercati di prodotti di adeguata qualità, attrezzature e servizi alle condizioni più vantaggiose per la società in termini di qualità, servizio e prezzo. Autogrill intende applicare il principio della valutazione periodica del proprio albo fornitori per la razionalizzazione e il raggiungimento di obiettivi di economicità ed efficienza, pur propendendo per la creazione di rapporti stabili, utili alla creazione di valore. Non dovrà essere quindi precluso ad alcun potenziale fornitore, in possesso dei requisiti, la possibilità di competere per poter fornire Autogrill. La selezione dei fornitori dovrà avvenire sulla base delle procedure aziendali, in ogni caso nel rispetto dei criteri e requisiti di opportunità, economicità, ed efficienza. Per tutte le forniture, anche per i contratti di opera e di consulenza, dovrà essere ragionevolmente e adeguatamente formalizzata e documentata la valutazione relativa alle motivazioni della scelta e del prezzo applicato, secondo i limiti stabiliti dalle procedure aziendali. I rappresentanti di Autogrill non dovranno accettare alcun regalo che possa creare imbarazzo e che possa condizionare le loro scelte o tali da ingenerare il dubbio che la loro condotta non sia trasparente o imparziale; sono ammesse gratuità di modico valore nell'ambito degli usi e delle abitudini e nel rispetto delle disposizioni aziendali.

Comportamento nella gestione amministrativa

Autogrill rispetta le leggi e le regolamentazioni in relazione alla stesura dei bilanci e di ogni tipo di documentazione richiesta. La contabilità di Autogrill è impostata in conformità ai Principi Contabili di generale accettazione; i Bilanci annuali e la situazione seme-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 182

strale della Società e di ogni società controllata sono soggetti alla certificazione da parte della società di revisione incaricata. Le informazioni e i dati societari forniti a terzi e le rilevazioni contabili dei fatti di gestione devono garantire la trasparenza, l'accuratezza e la completezza. I dipendenti di Autogrill sono tenuti a dare la massima collaborazione affinché i fatti di gestione siano rappresentati correttamente e tempestivamente nella contabilità aziendale. Per ciascuna rilevazione contabile, che dovrà riflettere completamente tutte le transazioni societarie, dovrà essere conservata un'adeguata documentazione di supporto che garantisca l'individuazione della appropriata autorizzazione e del motivo dell'operazione che ha generato la rilevazione stessa. La documentazione di supporto dovrà essere agevolmente reperibile ed archiviata secondo opportuni criteri che ne consentano una facile consultazione; anche da parte di enti interni ed esterni abilitati al controllo. I dipendenti di Autogrill che venissero a conoscenza di omissioni, manomissioni, falsificazioni o trascuratezza della contabilità o della documentazione di supporto sulla base della quale si fondano le registrazioni contabili sono tenuti a riferire i fatti seguendo la linea gerarchica e funzionale dell'organizzazione.

Sistema di controllo interno

Autogrill intende sviluppare il principio della responsabilità in capo a ciascun Destinatario del controllo, nonché della conformità della propria attività ai principi del Codice e ad ogni norma o procedura aziendale. Autogrill intende, in ogni contesto dove opera, darsi un assetto di controllo adeguato al proprio business (dall'organizzazione, al sistema di deleghe e poteri, dalla pianificazione al controllo del budget). Autogrill si prefigge di diffondere a tutti i livelli aziendali il principio della necessità di un adeguato sistema di controllo interno; premessa indispensabile per orientare l'impresa al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La responsabilità del buon funzionamento del sistema di controllo interno è riferita a tutti i dipendenti Autogrill, nell'ambito delle funzioni svolte. La funzione preposta a verificare l'efficacia e la funzionalità del sistema di controllo interno è l'Internal Auditing.

Sanzioni

L'osservanza del Codice da parte dei Destinatari, che si aggiunge all'obbligo di adempiere ai doveri generali di lealtà, di correttezza, di esecuzione del contratto di lavoro secondo buona fede, è richiesta anche ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2104 cc. Violazioni delle norme del Codice costituiscono inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro, con ogni conseguenza contrattuale e di legge, anche in ordine alla rilevanza quale illecito disciplinare e/o alla conservazione del rapporto di lavoro e potrà comportare il risarcimento dei danni dalla violazione stessa derivanti.

Bnl
(2004)

Principi fondamentali

La Banca Nazionale del Lavoro spa e le sue Controllate adottano e diffondono il presente Codice Etico e di comportamento, cui sono tenuti a conformarsi gli Organi Sociali e i loro componenti, l'Alta Direzione, i dipendenti, i consulenti e i collaboratori, i fornitori, i promotori finanziari, i procuratori e qualsiasi altro soggetto che possa agire in nome e per conto della Banca e delle sue Controllate. Fermo restando il rispetto delle specificità normative, religiose, culturali e sociali proprie di ogni ordinamento, il Codice Etico ha

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 183

validità sia in Italia sia all'estero, con gli adattamenti che si rendessero necessari od opportuni in ragione delle diverse realtà dei Paesi in cui la Banca e le sue Controllate si trovino a operare. In relazione a quanto precede, il Consiglio di Amministrazione della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., coerentemente con quanto enunciato nel Bilancio della Responsabilità Sociale, e i Consigli di Amministrazione delle sue Controllate, adottano il presente Codice Etico anche in linea con quanto dettato dall'ABI. Tutti i Destinatari del Codice Etico sono tenuti a conoscerlo e a conformarsi alle sue disposizioni, contribuendo attivamente alla diffusione e all'osservanza dello stesso, per tutto il periodo in cui svolgano attività per la Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. e per le sue Controllate.

I principi contenuti nel Codice Etico integrano altresì le regole di comportamento che il personale è tenuto ad osservare, in virtù delle normative vigenti, dei contratti di lavoro, delle procedure interne, nonché dei codici di comportamento cui la Banca ha aderito o che ha emanato internamente. Nel caso in cui anche una sola delle disposizioni del Codice Etico dovesse entrare in conflitto con disposizioni previste nelle procedure o nei regolamenti interni, il Codice Etico prevarrà su qualunque di queste disposizioni. La Banca e le sue Controllate conformano la propria condotta operativa ai valori del presente Codice Etico con spirito di onestà, professionalità e trasparenza. Il presente Codice Etico esprime l'insieme delle linee di comportamento che consentono di attuare tali valori in ogni aspetto dell'attività della Banca e delle sue Controllate, svolta sia in Italia sia all'estero. A tal fine, la Banca e le sue Controllate si impegnano:

- ad assicurare e promuovere al proprio interno il rigoroso rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in ogni Stato in cui si trovi a operare, nonché dei principi di trasparenza, lealtà e correttezza comunemente accettati nella conduzione degli affari;
- ad assicurare e promuovere al proprio interno la scrupolosa osservanza di tutte le regole organizzative e procedimentali da esse stesse adottate, con particolare riguardo a quelle relative alla prevenzione della commissione di reati;
- a promuovere e richiedere il rispetto di tutte le leggi, i regolamenti, i principi e le regole organizzative e procedimentali di cui ai punti precedenti anche da parte dei Collaboratori, dei propri clienti e fornitori/partner commerciali;
- ad astenersi da comportamenti illeciti, o in ogni caso non conformi ai sopra enunciati principi, nei rapporti con le Autorità, i dipendenti, i collaboratori, i clienti, i fornitori, gli investitori, gli azionisti e i concorrenti e più in generale nei confronti della collettività;
- a garantire l'osservanza dei principi di trasparenza, onestà ed affidabilità nei confronti delle proprie controparti e della collettività in genere;
- a garantire il rispetto della professionalità e dell'integrità fisica e morale dei propri dipendenti, nonché la più ampia tutela dell'ambiente e della sicurezza, con particolare riferimento all'igiene e alla sicurezza dei luoghi di lavoro;
- a evitare, prevenire e reprimere ogni forma di discriminazione basata su sesso, età, preferenze sessuali, razza, nazionalità, condizioni fisiche o socioeconomiche, credenze religiose, opinioni politiche.

Valori

Etica negli affari

Il rispetto delle regole etiche e la trasparenza nella conduzione degli affari costituiscono una condizione necessaria, oltre che un vantaggio competitivo, per perseguire e raggiungere gli obiettivi del Gruppo Bnl, consistenti nella creazione e nella massimizzazione del valore per gli azionisti, per coloro che prestano attività lavorativa nel Grup-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 184

po Bnl, per i clienti e per la collettività nel suo complesso. Il Gruppo Bnl promuove la creazione di un ambiente caratterizzato da un forte senso di integrità etica, nella convinzione che ciò contribuisca in modo decisivo all'efficacia delle politiche e dei sistemi di controllo, influendo su comportamenti che potrebbero sfuggire anche al più sofisticato meccanismo di vigilanza.

Stakeholder

Il Codice Etico si indirizza anche ai principali «stakeholder» della Banca infatti l'attenzione agli «stakeholder» è per la Banca di cruciale importanza. La Banca punta allo sviluppo e al mantenimento di relazioni positive con questi soggetti come elemento di accrescimento dell'efficienza e della competitività dell'azienda. Con gli «stakeholder» si vuole instaurare un rapporto chiaro e costante nel tempo, che consenta alla Banca di condividere pienamente il valore economico e sociale prodotto e al contempo seguire con attenzione le numerose sollecitazioni che provengono dall'esterno come dall'interno. Per tale motivo la Banca considera tra i suoi «stakeholder»:

- i clienti, vero motore per la realizzazione della mission aziendale;
- gli azionisti, che supportano con la loro fiducia lo sviluppo del business Bnl;
- i dipendenti e i collaboratori, fondamentale asset aziendale, la cui professionalità caratterizza la condotta della Banca;
- i fornitori e partner commerciali, anello fondamentale perché i servizi e prodotti Bnl garantiscano il massimo livello di qualità;
- i mezzi di informazione, quale canale privilegiato per una corretta e trasparente comunicazione all'esterno;
- i soggetti pubblici, con cui Bnl mantiene relazioni nel comune obiettivo di uno sviluppo della collettività;
- le organizzazioni sindacali, il Terzo Settore, le Associazioni non Governative, le Associazioni dei Consumatori, gli opinion leader, il mondo istituzionale e politico e le società di rating nei confronti dei quali la Banca, anche se in maniera differente e specifica, mantiene relazioni necessarie per realizzare efficaci ed equilibrate politiche di sviluppo economico, sociale ed ambientale.
- la collettività, infine, nei cui confronti la Banca si impegna a gestire con responsabilità sociale le proprie attività, favorendo uno sviluppo globale sostenibile.

Corporate Governance

La Bnl adotta un sistema di Corporate Governance, espressione della volontà degli azionisti, finalizzato anche alla salvaguardia degli interessi di tutti gli stakeholder, tutelando le minoranze azionarie e assicurando trasparenza di regole e comportamenti gestionali. Nel quadro di un pieno rispetto delle previsioni legislative e delle normative di vigilanza, la Banca ha fatto propri, tra l'altro, i seguenti specifici strumenti di governance:

- previsione statutaria di votazione per liste anche per la nomina del Consiglio di Amministrazione, con riserva di almeno un quinto dei consiglieri eletti per le liste di minoranza;
- adozione di un regolamento assembleare;
- piena adesione al Codice di autodisciplina delle società quotate (ultima edizione del luglio 2002);
- conseguente individuazione di consiglieri indipendenti e istituzione di un Comitato per il Controllo Interno e di un Comitato per la Remunerazione, con riconoscimento delle funzioni previste dal suddetto Codice di autodisciplina;
- attribuzione allo stesso Comitato per il Controllo Interno delle competenze e delle funzioni proprie dell'Organismo di Controllo sul modello organizzativo e sulla

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 185

sua efficace applicazione in relazione a quanto previsto dal dlgs n. 231 dell'8/6/2001 per la prevenzione di reati;
- indipendenza gerarchica della funzione di Internal Audit dai Responsabili di Aree operative.

Codice di Internal Dealing
La Banca, adempiendo a quanto previsto dall'art. 114 comma 7 e dagli artt. dal 152-sexies al 152-octies del Regolamento Emittenti della Consob, ha adottato un codice interno alla cui stretta osservanza sono chiamati i destinatari.

Trattamento delle informazioni riservate e privilegiate
Il Gruppo BNL si è dotato di una Policy per la gestione, il trattamento e la comunicazione al pubblico delle informazioni riservate e di quelle privilegiate, alla cui osservanza si richiamano i destinatari. I criteri indicati nella procedura rispondono, in pieno accordo con il Codice di autodisciplina delle società quotate, a principi di correttezza, completezza, adeguatezza, tempestività e non selettività.

È espressamente vietato l'utilizzo di informazioni che non siano di dominio pubblico, acquisite in funzione della posizione ricoperta all'interno della Banca e/o delle sue Controllate o per il fatto di essere in rapporti di affari con la Banca e le sue Controllate, per negoziare, direttamente o indirettamente, azioni o titoli della Banca o di altre società o, comunque, per trarne un vantaggio personale o a favore di altri («divieto di insider trading»).

Rapporti con gli investitori
Bnl si impegna a garantire chiarezza, trasparenza, tempestività e completezza nella comunicazione coi mercati, per assicurare una corretta percezione delle strategie di business, delle prospettive e dei valori finanziari presenti nella Banca e nelle società Controllate da parte di tutti gli operatori finanziari. A tal fine la Banca si è dotata di una funzione specifica che gestisce i rapporti con la comunità degli investitori. Elemento qualificante della strategia aziendale di Bnl è mantenere la simmetria di informazione nei confronti di tutti gli operatori finanziari, individuali e istituzionali. Strumento significativo della strategia di cui sopra è l'apposito sito internet.

Criteri di condotta, organi sociali ed alta direzione

Articolo 1. Adesione e Attuazione
I componenti gli Organi Sociali e l'Alta Direzione della Banca e delle sue Controllate sono tenuti al rispetto del presente Codice Etico conformando la propria attività a valori di onestà, correttezza e integrità. I Consigli di Amministrazione della Banca e delle sue Controllate si impegnano a dare attuazione ai principi contenuti nel presente Codice Etico, rafforzando la fiducia, la coesione e lo spirito di gruppo. A tal fine, i Consigli di Amministrazione della Banca e delle sue Controllate si ispirano, anche nella determinazione degli obiettivi di impresa, ai valori espressi dal presente Codice Etico.

Articolo 2. Organi Sociali
Gli Amministratori, i Sindaci, l'Amministratore Delegato (ove nominato), il Direttore Generale, il/i Vicedirettore/i Generale/i, nonché i Dirigenti della Banca e delle società Controllate possono contrarre obbligazioni con la stessa società che amministrano, dirigono o controllano e con altre società del Gruppo, solo nel rispetto della normativa di legge generale e di settore, nonché delle correlate disposizioni interne.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 186

Dipendenti e collaboratori

Articolo 3. Relazioni con Dipendenti e Collaboratori
La Banca e le sue Controllate riconoscono la centralità delle risorse umane, alle quali sono richieste professionalità, dedizione, lealtà, onestà e spirito di collaborazione. La Banca e le sue Controllate si impegnano a realizzare condizioni di lavoro funzionali alla tutela dell'integrità psico-fisica dei lavoratori e al rispetto della loro personalità morale, evitando ogni sorta di discriminazione, di illecito condizionamento o di indebito disagio. La Banca e le sue Controllate si impegnano ad adottare criteri di imparzialità, merito, competenza e professionalità per qualunque decisione inerente ai rapporti di lavoro con i propri dipendenti e collaboratori. È vietata qualsiasi pratica discriminatoria nella selezione, assunzione, formazione, gestione, sviluppo e retribuzione del personale. L'Alta Direzione della Banca e delle sue Controllate opera affinché tutti i responsabili di funzione, i dipendenti e i collaboratori, per quanto di competenza, adottino comportamenti coerenti con i suddetti principi e funzionali all'attuazione di questi.

Articolo 4. Selezione del personale
La valutazione delle candidature e la selezione del personale sono effettuate in base alle esigenze aziendali e alla corrispondenza con i profili professionali ricercati, riconoscendo pari opportunità per tutti i candidati. Le informazioni richieste in sede di selezione sono strettamente collegate alla verifica del profilo professionale e psico-attitudinale ricercato, nel rispetto della sfera privata del candidato e delle sue opinioni personali. Nell'ambito del processo di selezione la Banca utilizza quelle metodologie che, diversificate in base al ruolo, rendono il più possibile oggettivo e mirato il processo di individuazione del candidato. La Banca e le sue Controllate rifiutano pratiche discriminatorie nella selezione del personale, nonché ogni forma di nepotismo o favoritismo e si avvalgono esclusivamente di personale assunto in conformità alle tipologie contrattuali previste dalla normativa e dai contratti collettivi nazionali di lavoro applicabili.

Articolo 5. Sviluppo e formazione dei dipendenti
La Banca e le sue Controllate, in virtù del principio di valorizzazione delle proprie persone, si impegnano a favorire la crescita e lo sviluppo dei propri dipendenti, senza alcuna forma di discriminazione. In tale direzione la Banca definisce un'architettura di sistema professionale chiara e strutturata, che consenta di individuare percorsi di sviluppo e di formazione adeguati e sfidanti. Il sistema di valutazione è gestito in modo trasparente e oggettivo. Esso costituisce uno strumento di responsabilizzazione delle persone - che sono chiamate ad autovalutarsi sulle competenze professionali - e di sviluppo, dal momento che l'individuazione di aree di forza e di miglioramento degli individui consente una più funzionale definizione del piano formativo.

Articolo 6. Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti
La comunicazione a tutti i dipendenti, attività cui è preposta una specifica funzione, pone come base di partenza per la sua azione i valori dell'ascolto, della chiarezza e trasparenza, della collaborazione. La Banca e le sue Controllate credono nell'importanza del coinvolgimento delle persone in un'ottica di crescita del senso di appartenenza e di sviluppo continuo. Prevedono dunque momenti e strumenti di comunicazione, adattandoli alle esigenze degli specifici destinatari. La Banca e le sue Controllate sviluppano canali di comunicazione e coinvolgimento (ad esempio newsletter, convention, roadshow, sito Intranet, house organ).

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 187

Articolo 7. Gestione del personale
L'accesso ai ruoli e/o agli incarichi è definito in considerazione delle competenze e delle capacità dei singoli, sulla base delle specifiche esigenze della Banca e delle sue Controllate e senza discriminazione alcuna. Compatibilmente con i criteri di efficienza generale del lavoro, la Banca e le sue Controllate promuovono forme di flessibilità organizzativa che agevolino la gestione dello stato di maternità e in generale la cura dei figli. Nell'ambito dei processi di gestione e sviluppo del personale, le decisioni di volta in volta assunte (promozioni, trasferimenti o assegnazioni degli incentivi) sono fondate sull'effettiva corrispondenza tra i profili posseduti dai dipendenti e gli obiettivi programmati o comunque ragionevolmente attesi, nonché su considerazioni di merito. I responsabili di funzione sono tenuti a utilizzare e a valorizzare tutte le professionalità presenti nella struttura, in modo da favorire lo sviluppo e la crescita del personale, attraverso tutti gli strumenti più opportuni (job rotation, affiancamento a personale esperto, esperienze finalizzate all'assunzione di incarichi di maggior responsabilità, ecc.).

È espressamente vietata qualsiasi forma di abuso delle posizioni di autorità o coordinamento. Deve intendersi per abuso ogni comportamento consistente nel richiedere ovvero indurre a offrire prestazioni, favori personali o altre utilità lesive dell'altrui dignità, professionalità o autonomia.

Articolo 8. Relazioni sindacali
La Banca e le sue Controllate considerano la relazione informata e attenta con le Organizzazioni Sindacali una propria politica di riferimento.

Articolo 9. Sicurezza e salute
La Banca e le sue Controllate, consapevoli dell'importanza di garantire le migliori condizioni di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, si impegnano a promuovere e diffondere tra i propri dipendenti comportamenti responsabili, mettendo in atto le necessarie azioni preventive, al fine di preservare la salute, la sicurezza e l'incolumità di tutto il personale nonché dei terzi che frequentano i propri locali. La «cultura» della salute e sicurezza viene diffusa, all'interno del Gruppo BNL, in modo sistematico, attraverso momenti formativi e di comunicazione, e si realizza mediante un continuo aggiornamento delle metodologie e dei sistemi, alla luce delle migliori tecnologie disponibili, effettuando un'analitica valutazione dei rischi delle criticità dei processi e delle risorse da proteggere.

Gli esponenti aziendali che ricoprono ruoli sensibili ai fini della salute e sicurezza, individuati dal vigente quadro legislativo di riferimento, s'impegnano al rispetto delle norme e degli obblighi da questo derivanti in tema di prevenzione e protezione ponendosi, comunque, obiettivi di eccellenza che vanno oltre il mero adempimento, nella piena consapevolezza del valore rappresentato dalla salvaguardia delle condizioni di salute, sicurezza e benessere della persona.

Articolo 10. Tutela della persona
La Banca e le sue Controllate tutelano l'integrità morale dei propri dipendenti e collaboratori, garantendo il diritto a condizioni di lavoro rispettose della dignità della persona. A tal fine, la Banca e le sue Controllate esigono che nelle relazioni di lavoro interne ed esterne non siano ammessi atti di violenza psicologica oppure atteggiamenti o comportamenti discriminatori o lesivi della persona, delle sue convinzioni o condizioni. In particolare la Banca e le sue Controllate:

- prevengono e contrastano l'insorgenza e la diffusione di ogni forma di discriminazione, mobbing o comportamento vessatorio;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 188

- assumono ogni decisione gestionale relativa al personale, oltre che in base a criteri di merito, nel rispetto del principio delle pari opportunità;
- contrastano ogni forma di discriminazione per motivi legati al sesso, alle preferenze sessuali, alla razza, allo stato di salute, alla nazionalità, alle opinioni politiche e sindacali, alle credenze religiose.

In particolare la Banca e le sue Controllate condannano espressamente qualsiasi forma di molestia sessuale nei luoghi di lavoro. Chiunque ritenga di essere stato oggetto di discriminazioni o molestie provvederà a segnalare l'accaduto alle competenti funzioni preposte alle Risorse Umane della Banca e delle sue Controllate che, dopo aver attentamente valutato le specifiche circostanze e la gravità dei comportamenti, adotteranno gli opportuni provvedimenti.

Articolo 11. Doveri dei dipendenti e dei collaboratori

Tutti i dipendenti e collaboratori della Banca e delle sue Controllate sono tenuti:

- a orientare il proprio operato ai principi di professionalità, trasparenza, correttezza e onestà, contribuendo con colleghi, superiori e subordinati al perseguimento della missione della Banca e delle sue Controllate, nel rispetto di quanto previsto nel presente Codice Etico;
- a elaborare tutta la documentazione relativa alla propria attività utilizzando un linguaggio chiaro ed esaustivo, consentendo eventuali verifiche da parte dei soggetti autorizzati;
- a conoscere e rispettare le procedure interne per i rimborsi spese, comportandosi con lealtà, correttezza e trasparenza nella richiesta e avendo cura, in particolare, che ciascuna pratica di rimborso sia adeguatamente documentata e/o documentabile;
- a non sfruttare a fini personali la posizione ricoperta all'interno della Banca e/o delle sue Controllate e, analogamente, a non utilizzare indebitamente il nome e la reputazione della Banca e delle sue Controllate a fini privati;
- a non accettare dazioni, benefici (sia diretti che indiretti), omaggi, atti di cortesia e di ospitalità, tali da compromettere l'immagine dell'azienda e da poter essere interpretati come finalizzati a ottenere un trattamento di favore che non sia legittimo e/o determinato dalle regole di mercato;
- a conoscere e attuare quanto previsto dalle politiche aziendali in tema di sicurezza, riservatezza e diffusione delle informazioni riguardanti la Banca e le sue Controllate e i loro competitor e, in particolare dalla Policy per la gestione, il trattamento e la comunicazione al pubblico delle informazioni riservate e di quelle privilegiate.

Nello svolgimento delle attività della Banca e delle sue Controllate, dipendenti e collaboratori sono tenuti, all'insorgere di un interesse proprio, attuale o potenziale, a darne tempestiva comunicazione rispettivamente al superiore gerarchico o referente aziendale, astenendosi nel frattempo dal porre in essere qualsiasi condotta riconducibile alla situazione comunicata. Tali soggetti sono altresì tenuti ad astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari di cui siano venuti a conoscenza nello svolgimento delle proprie funzioni. Ogni dipendente e collaboratore della Banca e delle sue Controllate è tenuto a operare con diligenza per tutelare i beni aziendali, attraverso comportamenti responsabili e in linea con le procedure operative e le direttive aziendali predisposte per regolamentarne l'utilizzo. In particolare, tali soggetti utilizzano con scrupolo e parsimonia i beni loro affidati ed evitare un utilizzo improprio dei beni aziendali che possa essere causa di danno o di riduzione di efficienza o che possa comunque apparire contrario ai principi che governano l'operatività della Banca e delle sue Controllate. Con particolare riferimento alle applicazioni informatiche, ogni dipendente e collaboratore della Banca e delle sue Controllate ha l'obbligo di utilizzare le dotazioni

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 189

hardware e software messe a sua disposizione esclusivamente per finalità connesse allo svolgimento delle proprie mansioni e, comunque, nel rispetto della policy della Banca e delle sue Controllate. In particolare, ciascun dipendente e collaboratore è tenuto:

- ad adottare scrupolosamente le procedure previste dalle politiche di sicurezza aziendale, al fine di non compromettere la funzionalità e il livello di protezione dei sistemi informatici;
- ad astenersi dal duplicare abusivamente i programmi installati sugli elaboratori informatici;
- ad adottare scrupolosamente le procedure previste dalle politiche di utilizzo della posta elettronica;
- a non navigare su siti web caratterizzati da contenuti indecorosi ed offensivi.

La Banca e le sue Controllate vietano espressamente ogni condotta di alterazione del funzionamento di sistemi informatici o telematici e/o di manipolazione dei dati in essi contenuti, che sia idonea ad arrecare ad altri un danno ingiusto.

Articolo 12. Comportamenti attesi dai dipendenti e collaboratori

12.1 Comportamento nella gestione degli affari e delle relazioni. Ai dipendenti e collaboratori della Banca e delle sue Controllate è richiesto di operare in modo proattivo e partecipativo, in linea con le responsabilità assegnate al proprio ruolo e in piena collaborazione con attività e ruoli differenti (visione integrata). Le relazioni che i dipendenti e i collaboratori hanno con i colleghi e con interlocutori esterni devono essere improntate a principi di correttezza, lealtà e collaborazione.

12.2 Gestione di informazioni, dati e notizie. I dipendenti e i collaboratori della Banca e delle sue Controllate devono trattare le informazioni, i dati e le notizie relative all'attività lavorativa in modo da garantirne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità. Le informazioni di carattere riservato possono essere rese note esclusivamente nell'ambito delle strutture aziendali a coloro che dimostrano di averne necessità per motivi di lavoro e vanno comunicate in modo chiaro e corretto. I dipendenti e collaboratori sono chiamati ad attenersi alle norme per il trattamento delle informazioni dettate dal dlgs 196 del 30 giugno 2003, dal Codice di comportamento nel settore finanziario elaborato dall'Abi, dal Codice di autodisciplina delle società quotate, nonché dalla normativa interna e dalla Banca.

Clienti, fornitori e consulenti

Articolo 13. Relazioni con i clienti

Costituisce obiettivo prioritario della Banca e delle sue Controllate la piena soddisfazione delle esigenze delle proprie controparti contrattuali pubbliche e private, anche al fine della creazione di un solido rapporto ispirato ai generali valori di correttezza, onestà, efficienza e professionalità. La Banca e le sue Controllate, pur non manifestando preclusioni verso alcun cliente o categoria di clienti, non intrattengono relazioni, dirette o indirette, con persone delle quali sia conosciuta, o solamente sospettata, l'appartenenza a organizzazioni criminali o che comunque operino al di fuori della legalità (persone legate al riciclaggio di denaro, al traffico di droga, all'usura, ecc). La Banca e le sue Controllate improntano i rapporti d'affari nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti emanati dagli organi di vigilanza. La Banca e le sue Controllate attuano progetti e iniziative tese a rafforzare la qualità del servizio erogato ai clienti e a migliorare la relazione con essi. In linea con questo impegno, la Banca ha individuato al suo interno una apposita funzione con il compito di monitorare e definire, con una corretta e obiettiva metodologia, il livello-attuale e il livello-obiettivo di soddisfazione dei clienti e di sviluppare un processo di gestione dei reclami e delle segnalazioni della

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 190

clientela volto al miglioramento continuo dei servizi. In risposta ai principi di massima soddisfazione del cliente, la Banca, allo stato, aderisce tra gli altri:

- al Codice di Comportamento nel settore finanziario, elaborato dall'Abi, richiamando il comportamento dei propri dipendenti e collaboratori nei confronti dei clienti ai principi generali in esso enunciati;
- al Codice di Condotta Europeo per i Mutui Casa, al fine di assicurare la più completa trasparenza e comparabilità delle condizioni praticate nello specifico segmento di mercato.
- all'iniziativa «Patti Chiari» per una più efficace, chiara e trasparente condotta nel rapporto con la clientela anche al fine di presentare le varie «offerte» in termini di effettiva comprensibilità;

Tutti i contratti, le forme di comunicazione e relazione con il cliente, compresi i messaggi pubblicitari sono gestiti in base a criteri di condotta improntati a chiarezza e trasparenza.

Articolo 14. Rapporti con i fornitori

La Banca e le sue Controllate gestiscono il processo di acquisto di beni e servizi secondo princìpi di trasparenza, correttezza e collaborazione. La trasparenza nei rapporti con i fornitori, è garantita attraverso:

- l'adozione di regole e meccanismi predeterminati di selezione e di gestione dei fornitori, tenendo conto della affidabilità tecnica, economica e patrimoniale di questi ultimi, nonché dei criteri di responsabilità sociale;
- la definizione di modalità standard di gestione dei fornitori, assicurando a tutti i fornitori pari dignità e opportunità;
- la definizione e l'applicazione di criteri e sistemi di monitoraggio costante della qualità delle prestazioni e dei beni/servizi forniti.

La correttezza è intesa da un lato come rifiuto di qualsiasi meccanismo che possa risultare discriminante per alcuno e dall'altro come assunzione e utilizzo di criteri di selezione e valutazione meritocratici lungo tutto il processo di gestione dei fornitori. La collaborazione è intesa come continuo miglioramento dei rapporti con i fornitori al fine di instaurare con essi relazioni sinergiche, cooperative ed efficienti, attraverso una profonda e reciproca conoscenza, supportata da:

- un'ampia base dati su tutti i soggetti con cui la Banca ha relazioni a qualsiasi titolo;
- il continuo monitoraggio del mercato di fornitura nelle sue componenti commerciali, economiche e tecniche.

L'adesione ai principi sopraindicati è assicurata da comportamenti, processi e procedure che disciplinano le procedure di gara, trattativa, stipula del contratto, dal controllo sui beni e servizi erogati e infine dai sistemi, primo fra tutto l'Albo dei Fornitori.

Articolo 15. Conferimento di incarichi professionali

La Banca e le sue Controllate adottano criteri di conferimento degli incarichi professionali ispirati a principi di competenza, economicità, trasparenza e correttezza. Più in particolare, tutti i compensi e/o le somme a qualsiasi titolo corrisposte agli assegnatari di incarichi di natura professionale dovranno essere adeguatamente documentati e comunque proporzionati all'attività svolta, anche in considerazione delle condizioni di mercato.

Articolo 16. Regalie a clienti, fornitori e consulenti

Nei rapporti di affari con clienti, fornitori e consulenti sono vietate dazioni, benefici (sia diretti che indiretti), omaggi, atti di cortesia e di ospitalità, tali da compromettere

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 191

l'immagine dell'azienda e da poter essere interpretati come finalizzati a ottenere un trattamento di favore che non sia legittimo e/o determinato dalle regole di mercato.

Articolo 17. Prevenzione del riciclaggio di denaro
La Banca e le sue Controllate esercitano la propria attività nel pieno rispetto della vigente normativa antiriciclaggio e delle disposizioni emanate dalle competenti Autorità, a tal fine impegnandosi a rifiutare di porre in essere operazioni sospette sotto il profilo della correttezza e della trasparenza. La Banca e le sue Controllate, pertanto, sono tenute:
- a verificare in via preventiva le informazioni disponibili sulle controparti commerciali, fornitori, partner e consulenti, al fine di appurare la loro rispettabilità e la legittimità della loro attività prima di instaurare con questi rapporti d'affari;
- a operare in maniera tale da evitare qualsiasi implicazione in operazioni idonee, anche potenzialmente, a favorire il riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite o criminali, agendo nel pieno rispetto della normativa antiriciclaggio primaria e secondaria e delle procedure interne di controllo.

Collettività

Articolo 18. Rapporti con la collettività
La Banca e le sue Controllate, consapevoli del ruolo fondamentale che ricoprono per lo sviluppo del contesto socio-economico e ambientale, individuano le proprie scelte strategiche e le aree di intervento verso la collettività in coerenza con gli obiettivi di business.
18.1 Sostenibilità ambientale.
Il Gruppo Bnl promuove una politica aziendale attenta alle problematiche socio-ambientali e al territorio. In coerenza con la propria linea di attenzione alle problematiche ambientali, il Gruppo Bnl mette in atto le seguenti azioni:
- costante aggiornamento tecnologico degli impianti volto a garantire la riduzione dei fattori di inquinamento;
- gestione degli acquisti e degli smaltimenti finalizzata, ove possibile, al recupero/riutilizzo di materie prime, nel rispetto di standard di economicità;
- osservanza delle normative antinquinamento e utilizzo di materiali rispettosi dell'ambiente nella realizzazione di lavori di costruzione e ristrutturazione. In linea con questa politica, la Banca ha tra i propri obiettivi la sottoscrizione della dichiarazione Unep (United Nations Environment Program) degli istituti finanziari sull'ambiente e sullo sviluppo sostenibile e il sostegno ai principi sottoscritti nel documento dell'Onu Global Compact per la responsabilità sociale delle imprese.

18.2 Sostenibilità sociale
Il Gruppo Bnl sostiene e promuove – tramite erogazioni liberali, sponsorizzazioni, donazioni – iniziative umanitarie e di solidarietà, culturali e sportive, finalizzate al sostegno e allo sviluppo della collettività in cui opera. In particolare un vero primato nella responsabilità sociale d'impresa è la partnership tra il Gruppo Bnl e Telethon che costituisce oggi, sia sotto il profilo qualitativo sia quantitativo la principale iniziativa privata di fund-raising italiana ed europea nell'ambito del marketing sociale. Il Gruppo Bnl sostiene inoltre numerose piccole organizzazioni che sono attive nel non-profit e attraverso la rete, organizza iniziative ed eventi sensibilizzando i clienti sui temi della solidarietà. Inoltre, nel confermare l'attenzione a promuovere le iniziative che contribuiscono allo sviluppo dell'arte, del cinema e della cultura in genere, il Gruppo Bnl:
- investe sui rapporti di partnership ad alto valore, quali quelli con l'Accademia di Santa Cecilia, il Taormina Bnl FilmFest e l'Auditorium Parco della Musica;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 192

- mantiene attivi i momenti di dialogo e confronto con la business community e gli opinion leader sui temi più critici e attuali legati allo sviluppo economico, alla globalizzazione dei mercati e alla responsabilità sociale d'impresa anche attraverso la realizzazione di tavole rotonde, eventi e convegni;
- sviluppa nel tempo il valore del patrimonio artistico, garantendo una corretta tenuta delle stesse attraverso il loro costante monitoraggio e restauro e attraverso il sostegno ai grandi eventi.

Il Gruppo Bnl opera in tema di commercio di armamenti nel pieno rispetto della legislazione italiana, che vieta tutte le operazioni riguardanti materiali di armamento che siano in contrasto con la Costituzione, con gli impegni internazionali dell'Italia e con i fondamentali interessi della sicurezza dello Stato. La Banca si impegna a limitare le proprie attività relative alle operazioni di esportazione importazione di materiale d'armamento unicamente a quelle verso Paesi Ue e Nato nell'ambito delle rispettive politiche di difesa e sicurezza.

Articolo 19. Relazioni con i mezzi di informazione

I criteri di condotta nelle relazioni con i mezzi di informazione sono improntati a principi di trasparenza, correttezza e tempestività. Il Gruppo Bnl cura i rapporti con i rappresentanti dei mezzi di informazione nel pieno rispetto dei principi enunciati attraverso un'apposita funzione a cui è affidato il compito di gestire le relazioni con i mezzi di informazione in modo efficace e coerente con i principi enunciati. La Banca si è dotata di una policy di comunicazione rivolta a tutti i dipendenti e collaboratori e in base alla quale sono individuati i criteri di condotta verso i mass media. Allo scopo di garantire una informazione univoca e supportare coloro che entrano in contatto con i mezzi di informazione, la policy indica di contattare la funzione competente prima di rilasciare interviste o dichiarazioni sulle attività interne. La Banca garantisce il diritto all'informazione degli «stakeholder« esterni, potenziando i propri canali e strumenti informativi (come ad esempio: azioni di comunicazioni, sezioni del sito Internet, ecc.)

Articolo 20. Rapporti economici con partiti politici, mass media e organizzazioni sindacali a livello nazionale

La Banca e le sue Controllate non erogano contributi diretti o indiretti a partiti, movimenti, comitati e organizzazioni politiche o sindacali, né a loro rappresentanti e candidati; fanno eccezione solo i piccoli regali di modesto valore (omaggi per festività, inviti, convegni). Il Consiglio di Amministrazione ha riservato alla sua esclusiva competenza la concessione di finanziamenti a partiti politici, a mass media e organizzazioni sindacali a livello nazionale, nel rispetto delle leggi vigenti e delle procedure interne improntate alla massima trasparenza delle operazioni.

Autorità

Articolo 21. Relazioni con le Pubbliche Amministrazioni

Le relazioni della Banca e delle sue Controllate con la Pubblica Amministrazione, i pubblici ufficiali o i soggetti incaricati di un pubblico servizio debbono ispirarsi alla più rigorosa osservanza delle disposizioni di legge e di regolamento applicabili e non possono in alcun modo compromettere l'integrità o la reputazione della Banca e delle sue Controllate. L'assunzione di impegni e la gestione dei rapporti, di qualsivoglia natura, con la Pubblica Amministrazione, i pubblici ufficiali o i soggetti incaricati di un pubblico servizio, sono riservate esclusivamente alle funzioni aziendali a ciò preposte ed al personale autorizzato.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 193

In ogni caso, tali soggetti sono tenuti a conservare diligentemente tutta la documentazione relativa alle occasioni in cui la Banca e le sue Controllate siano entrate in contatto con la Pubblica Amministrazione. Nell'ambito dei rapporti, anche di natura non commerciale, instaurati tra la Banca e le sue Controllate e la Pubblica Amministrazione, i pubblici ufficiali o i soggetti incaricati di un pubblico servizio, i Destinatari sono tenuti ad astenersi:

- dall'offrire, anche per interposta persona, denaro o altra utilità che può consistere anche in opportunità di lavoro o commerciali al funzionario pubblico coinvolto, ai suoi familiari o a soggetti in qualunque modo allo stesso collegati;
- dal ricercare o instaurare illecitamente relazioni personali di favore, influenza, ingerenza idonee a condizionare, direttamente o indirettamente, l'esito del rapporto. A tal fine, nell'ipotesi di doni e regali destinati a pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio, si rinvia a quanto previsto nel precedente art. 16.

Articolo 22. Relazioni con le Istituzioni e con le Autorità di Vigilanza

La Banca e le sue Controllate curano le relazioni con le istituzioni pubbliche in base ai principi di integrità, correttezza e professionalità. I rapporti con le istituzioni sono finalizzati a conoscere e valutare le implicazioni dell'attività legislativa e amministrativa nelle attività della Banca e a renderne nota la posizione rispetto a temi rilevanti per il Gruppo, muovendosi di concerto con gli orientamenti dati dall'ABI e dalle altre associazioni di categoria. La Banca e le sue Controllate individuano e definiscono i canali di comunicazione con tutti gli interlocutori istituzionali, a livello locale, nazionale e internazionale. I Destinatari sono tenuti a osservare scrupolosamente la normativa vigente nei settori connessi alle rispettive aree di attività e le disposizioni emanate dalle competenti Istituzioni e/o dalle Autorità di Vigilanza. La Banca e le sue Controllate si impegnano affinché, nell'ambito delle istruttorie intercorrenti con le Istituzioni pubbliche nazionali e comunitarie o con le Autorità di Vigilanza, non siano inoltrate istanze o richieste contenenti dichiarazioni non veritiere, anche al fine di conseguire erogazioni pubbliche, contributi o finanziamenti agevolati, ovvero di ottenere indebitamente trattamenti ingiustificati, concessioni, autorizzazioni, licenze o altri atti amministrativi. Analogamente, in caso di partecipazione a procedure a evidenza pubblica, i Destinatari sono tenuti a operare nel rispetto della legge e della corretta pratica commerciale, evitando in particolare di indurre le amministrazioni a operare indebitamente in favore della Banca e delle sue Controllate. I Destinatari sono tenuti a verificare che le erogazioni pubbliche, i contributi o i finanziamenti agevolati, erogati in favore della Banca e delle sue Controllate, siano utilizzati per lo svolgimento delle attività o la realizzazione delle iniziative per le quali sono stati concessi. I Destinatari ottemperano tempestivamente ad ogni richiesta proveniente dalle sopra citate Istituzioni o Autorità, fornendo piena collaborazione ed evitando comportamenti ostruzionistici.

Articolo 23. Relazioni con l'Autorità Giudiziaria

La Banca e le sue Controllate operano, nello svolgimento delle specifiche attività, in modo lecito e corretto, collaborando con l'Autorità Giudiziaria e gli Organi dalla stessa delegati, qualora nei loro confronti siano svolte indagini. In caso di ispezioni sarà messa a disposizione dell'Autorità Giudiziaria tutta la documentazione sussistente con assoluto divieto di distruggere o alterare registrazioni, verbali, scritture contabili e qualsiasi tipo di documento, nonché mentire o persuadere altri in tal senso.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 194

Trasparenza della contabilità

Articolo 24. Registrazioni contabili e Bilanci
La contabilità è rigorosamente improntata ai principi generali di verità, accuratezza, completezza, chiarezza e trasparenza del dato registrato. Nei loro comportamenti i dipendenti e i collaboratori sono obbligati ad astenersi da qualsiasi atto, attivo od omissivo, che violi direttamente o indirettamente i principi di cui al comma precedente oppure le procedure interne che attengono alla formazione dei documenti contabili e alla loro rappresentazione all'esterno. La Banca e le sue Controllate si impegnano a garantire la massima correttezza e trasparenza nella gestione delle operazioni con parti correlate, in conformità alle disposizioni emanate in materia dall'Autorità. La Banca e le sue Controllate favoriscono la partecipazione a iniziative di formazione e di aggiornamento al fine di rendere edotti e aggiornati i Destinatari in ordine alle regole e alle procedure che presiedono alla produzione e alla gestione della documentazione contabile. I Bilanci della Banca e delle sue Controllate rispondono rigorosamente ai principi generali di rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria nel rispetto della vigente normativa generale e speciale. I criteri di valutazione fanno riferimento alla normativa civilistica e agli standard di generale accettazione, nonché alle istruzioni applicative della Banca d'Italia.

Sistema di controlli interni

Articolo 25. Sistema dei controlli interni
I controlli coinvolgono, con diversi ruoli, gli organi amministrativi, il collegio sindacale, la direzione e tutti gli altri dipendenti. La Banca e le sue Controllate promuovono a ogni livello la cultura del controllo quale strumento per il miglioramento dell'efficienza aziendale. Per sistema dei controlli interni si intende l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali, della salvaguardia dei valori delle attività e protezione dalle perdite, dell'affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali, della conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

Articolo 26. Internal Audit
L'attività di revisione interna è esercitata da una funzione indipendente (internal audit) ed è volta a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione, a supportare l'Alta Direzione nella definizione dell'assetto dei controlli interni nonché a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni, formulando proposte di possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure.

Tutela della «privacy»

Articolo 27. Principi di attuazione
La Banca e le sue Controllate curano l'applicazione e il costante aggiornamento di specifiche procedure finalizzate alla tutela delle informazioni. In particolare, rientra tra gli impegni della Banca e delle sue Controllate:

- assicurare la corretta separazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno delle diverse figure preposte al trattamento delle informazioni;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 195

- classificare le informazioni in base ai differenti livelli di riservatezza e adottare tutte le misure più opportune in relazione a ciascuna fase del trattamento;
- stipulare specifici accordi (anche di riservatezza) con i soggetti esterni che siano coinvolti nel reperimento o nel trattamento delle informazioni, o che possano in qualsiasi modo venire in possesso di informazioni riservate.

Ciascun Destinatario, con riferimento a ogni notizia appresa in ragione della propria funzione lavorativa, è obbligato ad assicurare la massima riservatezza, anche al fine di salvaguardare il know-how tecnico, finanziario, legale, amministrativo, gestionale e commerciale della Banca e delle sue Controllate. In particolare, ciascun soggetto è tenuto:

- ad acquisire e trattare solo le informazioni e i dati necessari alle finalità della funzione di appartenenza e in diretta connessione con quest'ultima;
- ad acquisire e trattare le informazioni e i dati stessi esclusivamente entro i limiti stabiliti dalle procedure adottate in materia dalla Banca e dalle sue Controllate;
- a conservare i dati e le informazioni in modo da impedire che possano venire a conoscenza di soggetti non autorizzati;
- a comunicare i dati e le informazioni in conformità alle procedure stabilite o su espressa autorizzazione dei superiori gerarchici e, comunque, in caso di dubbio o incertezza, dopo aver accertato (rivolgendosi ai superiori o riscontrando oggettivamente nella prassi aziendale) la divulgabilità nel caso specifico dei dati o delle informazioni;
- ad assicurarsi che non esistano vincoli assoluti o relativi alla divulgabilità dei dati e delle informazioni riguardanti terzi collegati alla Banca e alle sue Controllate da rapporti di qualsiasi natura e, se del caso, richiederne il consenso.

La Banca e le sue Controllate si impegnano a tutelare la riservatezza di tutte le informazioni di qualsivoglia natura od oggetto di cui entri in possesso nello svolgimento della loro attività, evitando ogni uso improprio o indebita diffusione di tali informazioni. La Banca e le sue Controllate si impegnano a tutelare, nel pieno rispetto delle disposizioni di cui al dlgs. 196/03 - «Codice in materia di protezione dei dati personali» («Codice della Privacy»), i dati personali acquisiti, custoditi e trattati nell'ambito della propria attività.

PARTE SECONDA. MODALITÀ DI ATTUAZIONE E SANZIONI

Articolo 28 - Diffusione e attuazione del Codice Etico

La Banca e le sue Controllate si impegnano ad assicurare, anche attraverso la designazione di specifiche funzioni interne per ciascuna struttura societaria:

- la massima diffusione del presente Codice Etico, anche mediante pubblicazione sul sito internet e/o intranet della Banca e delle sue Controllate;
- la predisposizione di strumenti conoscitivi, esplicativi, di informazione e sensibilizzazione con riferimento ai contenuti del Codice Etico;
- lo svolgimento di verifiche periodiche allo scopo di monitorare il grado di osservanza delle disposizioni contenute nel Codice Etico;
- il costante aggiornamento del Codice Etico, in relazione all'evoluzione economica, finanziaria e commerciale dell'attività della Banca e delle sue Controllate, a eventuali mutamenti nella sua struttura organizzativa o gestionale, nonché in rapporto alle tipologie di violazioni riscontrate nell'ambito dell'attività di vigilanza;
- la previsione di adeguati strumenti di prevenzione, l'attuazione di idonee misure sanzionatorie, nonché la tempestiva applicazione delle stesse in caso di accertata violazione delle disposizioni del Codice Etico.

Nei rapporti contrattuali, la Banca e le sue Controllate si impegnano a richiedere ai terzi contraenti il rispetto delle disposizioni di cui al presente Codice Etico, a tal fine spe-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 196

cificandone espressamente in ciascun contratto la presa visione. Ove richiesto, una copia del Codice Etico sarà consegnata a tutti i soggetti che intrattengono relazioni commerciali con la Banca e le sue Controllate. Nell'ambito dei rapporti con i terzi, la Banca e le sue controllate sono tenute:

- a informare tempestivamente e adeguatamente i Destinatari circa gli impegni e gli obblighi previsti dal presente Codice Etico e a richiederne l'osservanza;
- a non instaurare, né proseguire, rapporti d'affari con chiunque rifiuti espressamente di rispettare, o comunque non osservi, le disposizioni del presente Codice Etico;
- a riferire alla Struttura di cui al successivo art. 30 qualsiasi comportamento che sia, anche solo potenzialmente, in contrasto con le disposizioni del presente Codice Etico.

Articolo 29. Attività di comunicazione e formazione

Il presente Codice Etico è portato a conoscenza di tutti gli interessati mediante idonee attività di comunicazione. Alla diffusione e conoscenza del presente Codice Etico presiede la competente funzione preposta alle Risorse Umane. Detta funzione provvederà a inserire, anche sulla base delle eventuali e specifiche indicazioni dell'Organismo di Controllo, all'interno del piano annuale di formazione, differenziato in ragione del ruolo e della responsabilità dei differenti Destinatari, iniziative volte a promuovere la conoscenza dei principi del presente Codice Etico.

Articolo 30. Segnalazioni

La Banca e ciascuna delle sue Controllate provvedono a stabilire idonei canali di comunicazione mediante i quali potranno essere rivolte le segnalazioni relative a eventuali violazioni del Codice Etico. I Destinatari della Banca e delle sue Controllate potranno segnalare in qualunque momento, anche in forma anonima, qualsiasi violazione, o sospetto di violazione, del Codice Etico alle rispettive funzioni preposte alle Risorse Umane e/o all'Organismo di Controllo anche per il tramite della funzione preposta all'internal auditing ed al Servizio Compliance; qualora la funzione Risorse Umane dovesse ricevere segnalazioni aventi riflessi riguardanti i reati di cui al dlgs. 231/01, provvederà a informare l'Organismo di Controllo istituito ai sensi della predetta legge; qualora comunque la segnalazione riguardi i reati previsti dal dlgs 231/01, essa verrà effettuata anche direttamente al rispettivo Organismo di Controllo che valuterà tempestivamente la segnalazione, anche interpellando il «segnalante» (ove conosciuto), nonché il responsabile della presunta violazione e ogni soggetto potenzialmente coinvolto. Coloro che hanno inoltrato le segnalazioni di cui al comma precedente sono preservati da qualsiasi tipo di ritorsione o atto che possa costituire una forma di discriminazione o penalizzazione. Tutti i destinatari sono tenuti a cooperare nello svolgimento delle attività demandate, assicurando il libero accesso a tutta la documentazione ritenuta utile.

Articolo 31. Accertamento delle violazioni

L'accertamento delle violazioni dei doveri previsti nel presente Codice Etico è condotto dalla competente funzione aziendale (Risorse Umane e Internal Auditing e Servizio Compliance). In caso di violazioni delle regole di condotta e delle procedure contenute nel Modello Organizzativo e finalizzate a prevenire i reati di cui al dlgs 231/01, tali funzioni operano sotto il coordinamento dell'Organismo di Controllo.

Articolo 32. Sanzioni

La Funzione/Organo competente, in relazione alla gravità del comportamento realizzato dal soggetto che ha commesso la violazione, prenderà i provvedimenti opportuni,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 197

indipendentemente dall'eventuale esercizio dell'azione penale da parte dell'Autorità Giudiziaria. Ogni violazione, da parte dei Dipendenti, al presente Codice Etico potrà comportare l'adozione di provvedimenti disciplinari, proporzionati in relazione alla gravità o recidività della mancanza o al grado della colpa. La violazione delle norme del presente Codice potrà costituire, relativamente agli Amministratori, giusta causa per proporre all'Assemblea dei Soci, da parte del Consiglio di Amministrazione, la revoca con effetto immediato del mandato. In quest'ultima ipotesi, la Banca e le sue Controllate hanno diritto al risarcimento dei danni eventualmente patiti a causa della condotta illecita realizzata. Le disposizioni del presente Codice Etico si applicano anche ai collaboratori. L'inosservanza degli obblighi e dei divieti di cui sopra potrà comportare la risoluzione del contratto in essere e l'obbligo dell'inadempiente al risarcimento del danno. Con riguardo a fornitori, collaboratori e consulenti esterni, la Banca e le sue Controllate si impegnano a inserire nei rispettivi contratti clausole risolutive espresse con riferimento all'ipotesi di violazione del presente Codice. L'irrogazione delle sanzioni per le violazioni del Codice Etico è a cura della Funzione/Organo competente.

Enel Spa
(2004)

1. Introduzione
Questo codice esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti dai collaboratori di Enel SpA e delle Società da essa controllate1, siano essi amministratori o dipendenti in ogni accezione di tali imprese. Enel ha la missione di essere il più efficiente produttore e distributore di elettricità e gas, orientato al mercato e alla qualità del servizio, con l'obiettivo di creare valore per gli azionisti, di soddisfare i clienti e di valorizzare tutte le persone che vi lavorano. Enel aspira a mantenere e sviluppare il rapporto di fiducia con i suoi stakeholder, cioè con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione di Enel o che hanno comunque un interesse in gioco nel suo perseguimento. Sono stakeholder coloro che compiono investimenti connessi alle attività di Enel, in primo luogo gli azionisti e, quindi, i collaboratori, i clienti, i fornitori e i partner d'affari. In senso allargato sono inoltre stakeholder tutti quei singoli o gruppi, nonché le organizzazioni e istituzioni che li rappresentano, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle attività di Enel: rientrano in quest'ambito le comunità locali e nazionali in cui Enel opera, le associazioni ambientaliste, le generazioni future, ecc. Nella condotta degli affari i comportamenti non etici compromettono il rapporto di fiducia tra Enel e i suoi stakeholder. Non sono etici, e favoriscono l'assunzione di atteggiamenti ostili nei confronti dell'impresa, i comportamenti di chiunque, singolo o organizzazione, cerchi di appropriarsi dei benefici della collaborazione altrui, sfruttando posizioni di forza. La buona reputazione è una risorsa immateriale essenziale. La buona reputazione all'esterno favorisce gli investimenti degli azionisti, la fedeltà dei clienti, l'attrazione delle migliori risorse umane, la serenità dei fornitori, l'affidabilità verso i creditori. All'interno, essa contribuisce a prendere e attuare le decisioni senza frizioni, e ad organizzare il lavoro senza controlli burocratici ed esercizi eccessivi dell'autorità. Dato che il codice etico chiarisce i particolari doveri di Enel nei confronti degli stakeholder (doveri fiduciari), si propone la sua effettiva osservanza come termine di paragone in base al quale giudicare la reputazione di Enel. Il codice etico è pertanto costituito:

- dai principi generali sulle relazioni con gli stakeholder, che definiscono in modo astratto i valori di riferimento nelle attività di Enel;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 198

- dai criteri di condotta verso ciascuna classe di stakeholder, che forniscono nello specifico le linee guida e le norme alle quali i collaboratori di Enel sono tenuti ad attenersi per il rispetto dei principi generali e per prevenire il rischio di comportamenti non etici;
- dai meccanismi di attuazione, che descrivono il sistema di controllo per l'osservanza del codice etico e per il suo continuo miglioramento. Questo codice è improntato ad un ideale di cooperazione in vista di un reciproco vantaggio delle parti coinvolte, nel rispetto del ruolo di ciascuno. Enel richiede perciò che ciascun stakeholder agisca nei suoi confronti secondo principi e regole ispirate ad un'analoga idea di condotta etica.

Il codice etico si applica a Enel SpA e alle Società da essa controllate, ed è conseguentemente vincolante per i comportamenti di tutti i suoi collaboratori. Inoltre, Enel richiede a tutte le imprese collegate o partecipate e ai principali fornitori una condotta in linea con i principi generali del presente codice. Il codice etico ha validità sia in Italia che all'estero, pur in considerazione della diversità culturale, sociale e economica dei vari Paesi in cui Enel opera.

Imparzialità

Nelle decisioni che influiscono sulle relazioni con i suoi stakeholder (la scelta dei clienti da servire, i rapporti con gli azionisti, la gestione del personale o l'organizzazione del lavoro, la selezione e la gestione dei fornitori, i rapporti con la comunità circostante e le istituzioni che la rappresentano), Enel evita ogni discriminazione in base all'età, al sesso, alla sessualità, allo stato di salute, alla razza, alla nazionalità, alle opinioni politiche e alle credenze religiose dei suoi interlocutori.

Onestà

Nell'ambito della loro attività professionale, i collaboratori di Enel sono tenuti a rispettare con diligenza le leggi vigenti, il codice etico e i regolamenti interni. In nessun caso il perseguimento dell'interesse di Enel può giustificare una condotta non onesta.

Correttezza in caso di potenziali conflitti di interesse

Nella conduzione di qualsiasi attività devono sempre evitarsi situazioni ove i soggetti coinvolti nelle transazioni siano, o possano anche solo apparire, in conflitto di interesse. Con ciò si intende sia il caso in cui un collaboratore persegua un interesse diverso dalla missione di impresa e dal bilanciamento degli interessi degli stakeholder o si avvantaggi «personalmente» di opportunità d'affari dell'impresa, sia il caso in cui i rappresentanti dei clienti o dei fornitori, o delle istituzioni pubbliche, agiscano in contrasto con i doveri fiduciari legati alla loro posizione, nei loro rapporti con Enel.

Riservatezza

Enel assicura la riservatezza delle informazioni in proprio possesso e si astiene dal ricercare dati riservati, salvo il caso di espressa e consapevole autorizzazione e conformità alle norme giuridiche vigenti. Inoltre, i collaboratori di Enel sono tenuti a non utilizzare informazioni riservate per scopi non connessi con l'esercizio della propria attività, come nel caso di insider trading.

Relazioni con gli azionisti

L'azionista, anche potenziale, non è solo una fonte di finanziamento, ma un soggetto con opinioni e preferenze morali di vario genere. Per orientarsi nelle decisioni di investimento e nelle delibere societarie, necessita perciò di tutta l'informazione rilevante

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 199

disponibile. Enel crea le condizioni affinché la partecipazione degli azionisti alle decisioni di loro competenza sia diffusa e consapevole, promuove la parità di informazione e, inoltre, tutela l'interesse di Enel e della totalità degli azionisti da azioni intentate da coalizioni di soci volte a far prevalere i loro interessi particolari.

Valorizzazione dell'investimento azionario
Enel si adopera affinché le performance economico/finanziarie siano tali da salvaguardare ed accrescere il valore dell'impresa, al fine di remunerare adeguatamente il rischio che gli azionisti assumono con l'investimento dei propri capitali.

Valore delle risorse umane
I collaboratori di Enel sono un fattore indispensabile per il suo successo. Per questo motivo, Enel tutela e promuove il valore delle risorse umane allo scopo di migliorare ed accrescere il patrimonio e la competitività delle competenze possedute da ciascun collaboratore.

Equità dell'autorità
Nella sottoscrizione e gestione dei rapporti contrattuali che implicano l'instaurarsi di relazioni gerarchiche – in special modo con i collaboratori – Enel si impegna a fare in modo che l'autorità sia esercitata con equità e correttezza evitandone ogni abuso. In particolare, Enel garantisce che l'autorità non si trasformi in esercizio del potere lesivo della dignità e autonomia del collaboratore, e che le scelte di organizzazione del lavoro salvaguardino il valore dei collaboratori.

Integrità della persona
Enel garantisce l'integrità fisica e morale dei suoi collaboratori, condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale ed ambienti di lavoro sicuri e salubri. Perciò non sono tollerate richieste o minacce volte ad indurre le persone ad agire contro la legge e il codice etico, o ad adottare comportamenti lesivi delle convinzioni e preferenze morali e personali di ciascuno.

Trasparenza e completezza dell'informazione
I collaboratori di Enel sono tenuti a dare informazioni complete, trasparenti, comprensibili ed accurate, in modo tale che, nell'impostare i rapporti con l'azienda, gli stakeholder siano in grado di prendere decisioni autonome e consapevoli degli interessi coinvolti, delle alternative e delle conseguenze rilevanti. In particolare, nella formulazione di eventuali contratti, Enel ha cura di specificare al contraente i comportamenti da tenere in tutte le circostanze previste, in modo chiaro e comprensibile.

Diligenza e accuratezza nell'esecuzione dei compiti e dei contratti
I contratti e gli incarichi di lavoro devono essere eseguiti secondo quanto stabilito consapevolmente dalle parti. Enel si impegna a non sfruttare condizioni di ignoranza o di incapacità delle proprie controparti.

Correttezza ed equità nella gestione ed eventuale rinegoziazione dei contratti
È da evitare che nei rapporti in essere, chiunque operi in nome e per conto di Enel cerchi di approfittare di lacune contrattuali, o di eventi imprevisti, per rinegoziare il contratto al solo scopo di sfruttare la posizione di dipendenza o di debolezza nelle quali l'interlocutore si sia venuto a trovare.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 200

Qualità dei servizi e dei prodotti

Enel orienta la propria attività alla soddisfazione ed alla tutela dei propri clienti dando ascolto alle richieste che possono favorire un miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi. Per questo motivo, Enel indirizza le proprie attività di ricerca, sviluppo e commercializzazione ad elevati standard di qualità dei propri servizi e prodotti.

Concorrenza leale

Enel intende tutelare il valore della concorrenza leale astenendosi da comportamenti collusivi, predatori e di abuso di posizione dominante.

Responsabilità verso la collettività

Enel è consapevole dell'influenza, anche indiretta, che le proprie attività possono avere sulle condizioni, sullo sviluppo economico e sociale e sul benessere generale della collettività, nonché dell'importanza dell'accettazione sociale delle comunità in cui opera. Per questo motivo, Enel intende condurre i suoi investimenti in maniera ambientalmente sostenibile, nel rispetto delle comunità locali e nazionali, e sostenere iniziative di valore culturale e sociale al fine di ottenere un miglioramento della propria reputazione e accettazione sociale.

Tutela ambientale

L'ambiente è un bene primario che Enel s'impegna a salvaguardare; a tal fine programma le proprie attività ricercando un equilibrio tra iniziative economiche e imprescindibili esigenze ambientali, in considerazione dei diritti delle generazioni future. Enel si impegna dunque a migliorare l'impatto ambientale e paesaggistico delle proprie attività, nonché a prevenire i rischi per le popolazioni e per l'ambiente non solo nel rispetto della normativa vigente, ma tenendo conto dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia.

Corporate governance

Enel SpA adotta un sistema di corporate governance conforme a quanto previsto dalla legge e dalla normativa Consob, ma che risulta anche allineato ai contenuti del Codice di autodisciplina delle Società quotate – cui Enel Spa ha aderito volontariamente – e alle best practice internazionali. Tale sistema di governo societario è orientato:

- alla massimizzazione del valore per gli azionisti,
- alla qualità del servizio ai clienti,
- al controllo dei rischi d'impresa,
- alla trasparenza nei confronti del mercato,
- al contemperamento degli interessi di tutte le componenti dell'azionariato, con particolare attenzione ai piccoli azionisti.

Si descrivono nei paragrafi successivi le norme, gli obblighi e gli standard di comportamento che permettono alle strutture di governance di conseguire tali obiettivi. L'assemblea degli azionisti è il momento privilegiato per l'instaurazione di un proficuo dialogo tra azionisti e consiglio di amministrazione. A tal fine:

- è assicurata la regolare partecipazione degli amministratori ai lavori assembleari;
- sono previste specifiche disposizioni volte ad agevolare la raccolta delle deleghe di voto presso gli azionisti dipendenti di Enel, favorendo in tal modo il relativo coinvolgimento nei processi decisionali assembleari;
- è adottato un apposito regolamento finalizzato a garantire l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee, nel rispetto del fondamentale diritto di ciascun socio

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 201

di richiedere chiarimenti sui diversi argomenti in discussione, di esprimere la propria opinione e di formulare proposte.

Ruolo del consiglio di amministrazione

Al consiglio di amministrazione fanno capo le funzioni e la responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi, nonché la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento gestionale. In tale contesto, il consiglio di amministrazione:

- attribuisce e revoca le deleghe all'amministratore delegato, definendone limiti e modalità di esercizio;
- riceve periodicamente, al pari del collegio sindacale, un'esauriente informativa dall'amministratore delegato circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe, in particolare per quanto concerne le operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate, la cui approvazione non sia riservata allo stesso consiglio di amministrazione;
- determina, in base alle proposte formulate dall'apposito comitato e sentito il collegio sindacale, la remunerazione dell'amministratore delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- definisce l'assetto organizzativo generale di Enel Spa e la struttura societaria di Enel, verificandone l'adeguatezza rispetto agli obiettivi più generali d'impresa;
- esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari;
- esamina ed approva le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, specie se effettuate con parti correlate o altrimenti caratterizzate da un potenziale conflitto di interessi;
- dispone circa l'esercizio del diritto di voto da esprimere nelle assemblee delle Società controllate da Enel Spa, in particolare per quanto concerne l'approvazione del bilancio, la nomina dei componenti il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale, le modifiche statutarie, le operazioni societarie straordinarie;
- vigila sul generale andamento della gestione sociale, con particolare riguardo alle situazioni di conflitto di interessi, utilizzando le informazioni ricevute dall'amministratore delegato e dal comitato per il controllo interno e verificando periodicamente il conseguimento dei risultati programmati;
- riferisce agli azionisti in assemblea.

Gli amministratori di Enel Spa sono tenuti:

- a prestare tutti un ruolo attivo nel loro incarico, permettendo così alle Società di trarre beneficio dalle loro competenze;
- a partecipare in modo continuativo alle riunioni del consiglio di amministrazione;
- a denunciare qualsiasi situazione in cui siano titolari di un interesse per conto proprio o di terzi che li coinvolga, astenendosi in presenza di tali situazioni dal partecipare ai processi deliberativi del consiglio di amministrazione;
- a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti ed a rispettare la procedura per la relativa comunicazione all'esterno;
- a far prevalere sempre l'interesse di Enel sull'interesse particolare dei singoli azionisti.

Nomina del consiglio di amministrazione

Al fine di assicurare la massima trasparenza, la procedura per la nomina del consiglio di amministrazione prevede quanto segue:

- le liste dei candidati sono depositate presso la sede sociale (accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali e dall'indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi candidati a qualificarsi come

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 202

indipendenti) e sono altresì rese pubbliche su quotidiani a diffusione nazionale e sul sito internet, almeno 10 giorni prima della data programmata per l'assemblea;
- il sistema elettorale si basa sul meccanismo del «voto di lista», finalizzato a garantire una presenza nell'organo di gestione anche di consiglieri designati dagli azionisti di minoranza. Il ministero dell'Economia e delle Finanze, ai sensi della Legge sulle privatizzazioni (legge 474/94), è titolare del potere di nomina di un amministratore a prescindere dalla qualità di azionista di Enel Spa.

Amministratori non esecutivi e indipendenti

Il consiglio di amministrazione si compone di membri non esecutivi (in quanto sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in ambito aziendale), tali da garantire, per numero ed autorevolezza, che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari. Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze nelle discussioni consiliari, in modo da favorire un esame degli argomenti in discussione secondo prospettive diverse ed una conseguente assunzione di deliberazioni meditate, consapevoli ed allineate con l'interesse sociale. Un numero adeguato degli amministratori non esecutivi è costituito da amministratori indipendenti. Sono considerati indipendenti i consiglieri che:

a. non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, relazioni economiche con Enel SpA, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi o con l'azionista di controllo, tali da condizionarne l'autonomia di giudizio;

b. non sono titolari di partecipazioni azionarie di entità tale da consentire loro di esercitare il controllo ovvero un'influenza notevole su Enel Spa, neanche attraverso la partecipazione a patti parasociali; e che:

c. non sono stretti familiari di amministratori esecutivi o di persone che si trovino nelle situazioni sopraindicate ai punti *a.* e *b.*; a tal fine il consiglio di amministrazione di Enel Spa provvede a valutare periodicamente l'indipendenza dei suoi componenti in base alle informazioni fornite dai singoli interessati. L'esito delle valutazioni consiliari è comunicato al mercato. Si ritiene che l'indipendenza, secondo l'accezione sopra indicata, costituisca mezzo idoneo ad assicurare un adeguato contemperamento degli interessi di tutte le componenti dell'azionariato e il soddisfacimento delle aspettative del mercato finanziario. Il presidente del consiglio di amministrazione:
• provvede a convocare le riunioni, garantendo che siano fornite ai membri del consiglio con ragionevole anticipo la documentazione e le informazioni necessarie per permettere al consiglio stesso di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al suo esame ed approvazione, salvo motivi di necessità e di urgenza; in particolare il consiglio di amministrazione dispone di informazioni esaustive in riferimento alle operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate;
• coordina le attività del consiglio di amministrazione e guida lo svolgimento delle relative riunioni;
• verifica l'attuazione delle deliberazioni consiliari, presiede l'assemblea degli azionisti e dispone dei poteri di rappresentanza legale di Enel SpA;
• concorre alla formulazione delle strategie societarie, d'intesa con l'amministratore delegato e ferme rimanendo le prerogative in materia riconosciute a quest'ultimo dal consiglio di amministrazione;
• sovrintende alle attività di auditing d'intesa con l'amministratore delegato, ferma rimanendo la dipendenza da quest'ultimo della funzione audit di Enel Spa; la nomina e la revoca del responsabile e della prima linea dirigenziale di tale funzione aziendale vengono effettuate dal presidente e dall'amministratore delegato congiuntamente.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 203

Remunerazione dei vertici societari e stock option

Nell'ambito del consiglio di amministrazione è costituito un comitato per le remunerazioni, con il compito di formulare al consiglio medesimo proposte per la remunerazione dell'amministratore delegato e degli altri amministratori che rivestono particolari cariche, e per la determinazione dei criteri di remunerazione dell'alta direzione di Enel, sulla base delle indicazioni dell'amministratore delegato. Il comitato per le remunerazioni, nell'ambito delle proprie competenze, svolge un ruolo di primo piano ai fini dell'attuazione in ambito aziendale di appositi piani di stock option intesi quali strumenti di incentivazione e di fidelizzazione ritenuti idonei ad attrarre e motivare risorse di livello ed esperienza adeguati, sviluppandone ulteriormente il senso di appartenenza ed assicurandone nel tempo un costante orientamento alla creazione di valore. Enel provvede ad informare il pubblico circa le caratteristiche dei piani di stock option attraverso una dettagliata illustrazione contenuta nel bilancio, nonché, in maniera tempestiva, mediante comunicati stampa reperibili anche sul sito internet aziendale. Nell'ambito del consiglio di amministrazione è istituito anche un apposito comitato per il controllo interno, con funzioni consultive e propositive e con l'incarico in particolare di:

- assistere il consiglio di amministrazione nel fissare le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nel verificare periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento di quest'ultimo;
- valutare il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione audit di Enel SpA e ricevere le relazioni periodiche dello stesso;
- valutare, unitamente ai responsabili amministrativi di Enel Spa ed alla Società di revisione, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- valutare le proposte formulate dalle Società di revisione per ottenere l'affidamento dell'incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione ed i risultati esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti;
- riferire periodicamente al consiglio di amministrazione circa l'attività svolta e l'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- svolgere gli ulteriori compiti demandati dal consiglio di amministrazione, specie per quanto concerne i rapporti con la Società di revisione, per la scelta della quale il comitato propone al consiglio i criteri di selezione.

Al comitato per il controllo sono inoltre demandati i compiti di attuazione e controllo del codice etico indicati nel paragrafo 4.1. In materia di controllo interno Enel adotta un apposito sistema, cui è affidata la missione di (a) accertare l'adeguatezza dei diversi processi aziendali in termini di efficacia, efficienza ed economicità, (b) garantire l'affidabilità e la correttezza delle scritture contabili e la salvaguardia del patrimonio aziendale e (c) assicurare la conformità degli adempimenti operativi alle normative interne ed esterne ed alle direttive ed indirizzi aziendali aventi la finalità di garantire una sana ed efficiente gestione. Il sistema di controllo interno si articola in ambito Enel in due distinte tipologie di attività:

- il «controllo di linea», costituito dall'insieme delle attività di controllo che le singole unità operative di Enel svolgono sui propri processi. Tali attività di controllo sono demandate alla responsabilità primaria del management operativo e sono considerate parte integrante di ogni processo aziendale;
- l'internal auditing, finalizzato all'identificazione ed al contenimento dei rischi aziendali mediante un'azione di monitoring dei controlli di linea. L'attività di auditing di Enel Spa è estesa a tutti i processi aziendali di Enel; ai relativi responsabili di processo sono rimesse le azioni correttive. La responsabilità del sistema di controllo inter-

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 204

no compete al consiglio di amministrazione, che provvede – con l'assistenza del comitato per il controllo interno – a fissarne le linee di indirizzo e a verificarne periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento, assicurandosi, anche avvalendosi di consulenze esterne, che i principali rischi aziendali vengano identificati e gestiti idoneamente. L'amministratore delegato di Enel Spa ha il compito di dare attuazione agli indirizzi formulati dal consiglio di amministrazione mediante la progettazione, la gestione ed il monitoraggio (effettuato congiuntamente al presidente) del sistema di controllo interno; egli nomina inoltre, d'intesa con il presidente, il responsabile della funzione audit di Enel Spa ed assicura l'idoneità dei mezzi a disposizione per lo svolgimento delle attività di competenza. Il responsabile dell'audit di Enel Spa non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative, coordina funzionalmente le funzioni preposte al controllo interno delle Società controllate e riferisce regolarmente del proprio operato all'amministratore delegato di Enel Spa, al comitato per il controllo interno ed al collegio sindacale.

Trasparenza verso il mercato

Enel persegue la propria missione assicurando, nel contempo, la piena trasparenza delle scelte effettuate; pertanto, essa adotta modelli di organizzazione e gestione per garantire correttezza e veridicità alle comunicazioni sociali (bilanci, relazioni periodiche, prospetti informativi, ecc.) e per prevenire la commissione di reati societari quali falso in bilancio, aggiotaggio, false comunicazioni a organismi di vigilanza, ecc. Inoltre, Enel offre tutta l'informazione necessaria affinché le decisioni degli investitori possano essere basate sulle scelte strategiche aziendali, sull'andamento della gestione e sulla redditività attesa del capitale investito. Tutta la comunicazione finanziaria di Enel si caratterizza non solo per il mero rispetto dei disposti normativi, ma anche per il linguaggio comprensibile, l'esaustività, la tempestività e la simmetria informativa nei confronti di tutti gli investitori.

Enel, inoltre, si impegna a predisporre, per tutti gli investitori istituzionali e gli analisti finanziari:

- due presentazioni all'anno in occasione dei risultati di fine esercizio e semestrali, e due conference call in corrispondenza dell'approvazione delle rendicontazioni economiche relative al primo e al terzo trimestre di ogni esercizio. Ulteriori opportune iniziative di comunicazione finanziaria (conference call, video conference, web conference, presentazioni o altro) vengono prese con l'occasione del varo di eventuali operazioni straordinarie, al fine di garantire una informativa omogenea e tempestiva (di norma lo stesso giorno della loro approvazione) per tutta la comunità finanziaria;
- road show istituzionali di presentazione degli indirizzi strategici e delle analisi economiche effettuati dal top management;
- una politica trasparente nei confronti di tutti gli analisti finanziari e gli investitori istituzionali al fine di aggiornarli sul grado di attuazione delle strategie e sulle performance reddituali di Enel. Le informazioni aggiuntive emerse durante tali incontri, in quanto capaci di produrre effetti sull'andamento delle contrattazioni di Borsa, sono – senza indugio – rese pubbliche alla generalità degli investitori mediante comunicati stampa.

Per i piccoli azionisti la comunicazione si basa sui seguenti elementi:

- omogeneità dell'informativa tra investitori istituzionali e piccoli azionisti. A tal fine, sono disponibili via internet il bilancio, le relazioni periodiche obbligatorie, i resoconti delle conference call, dei road show e in generale di tutti i comunicati destinati agli investitori istituzionali;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 205

- simultaneità con l'informazione fornita agli investitori istituzionali, assicurata rendendo tempestivamente disponibile sul sito internet il materiale fornito a questi ultimi;
- apporto di strumenti dinamici di web communication (possibilità di richiedere informazioni via e-mail, ecc.).

Controllo sulle informazioni price sensitive

L'amministratore delegato di Enel SpA cura la gestione delle informazioni riservate sulla base di una procedura – approvata dal consiglio di amministrazione – per la gestione interna e per la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti Enel, con particolare riferimento alle informazioni price sensitive. I collaboratori di Enel evitano comportamenti che possano favorire fenomeni di insider trading, anche da parte di terzi.

I membri dei consigli di amministrazione, i sindaci, i responsabili di funzione, i dirigenti, i membri della Società di revisione e – più in generale – quanti hanno accesso ad informazioni non disponibili presso il pubblico ed in grado di influenzare il valore dei titoli azionari (anche diversi da quelli emessi da Enel) non possono sfruttare tali informazioni per la compravendita di azioni Enel o di Società quotate il cui andamento può essere influenzato da Enel; al fine di garantire la massima trasparenza risultano adottate procedure in materia di internal dealing in linea con le best practice internazionali. Nel bilancio annuale sono pubblicate le azioni Enel possedute al termine dell'esercizio, nonché gli acquisti e le vendite effettuate nel corso dell'esercizio stesso, da parte dei membri del consiglio di amministrazione, dei sindaci e del direttore generale di Enel Spa.

Gestione del personale

Enel evita qualsiasi forma di discriminazione nei confronti dei propri collaboratori. Nell'ambito dei processi di gestione e sviluppo del personale, così come in fase di selezione, le decisioni prese sono basate sulla corrispondenza tra profili attesi e profili posseduti dai collaboratori (ad esempio in caso di promozione o trasferimento) e/o su considerazioni di merito (ad esempio assegnazione degli incentivi in base ai risultati raggiunti). L'accesso a ruoli e incarichi è anch'esso stabilito in considerazione delle competenze e delle capacità; inoltre, compatibilmente con l'efficienza generale del lavoro, sono favorite quelle flessibilità nell'organizzazione del lavoro che agevolano la gestione dello stato di maternità e in generale della cura dei figli. La valutazione dei collaboratori è effettuata in maniera allargata coinvolgendo i responsabili, la funzione personale e, per quanto possibile, i soggetti che sono entrati in relazione con il valutato. Nei limiti delle informazioni disponibili e della tutela della privacy, la funzione personale opera per impedire forme di nepotismo (ad esempio, escludendo rapporti di dipendenza gerarchica tra collaboratori legati da vincoli di parentela). Le politiche di gestione del personale sono rese disponibili a tutti i collaboratori attraverso gli strumenti di comunicazione aziendale (intranet, web tv aziendale, documenti organizzativi e comunicazione dei responsabili). I responsabili utilizzano e valorizzano pienamente tutte le professionalità presenti nella struttura mediante l'attivazione delle leve disponibili per favorire lo sviluppo e la crescita dei propri collaboratori (ad esempio, job rotation, affiancamenti a personale esperto, esperienze finalizzate alla copertura di incarichi di maggiore responsabilità). In quest'ambito, riveste particolare importanza la comunicazione da parte dei responsabili dei punti di forza e di debolezza del collaboratore, in modo che quest'ultimo possa tendere al miglioramento delle proprie competenze anche attraverso una formazione mirata. Enel mette a disposizione di tutti i collaboratori strumenti informativi e formativi, residenziali e a distanza,

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 206

con l'obiettivo di valorizzare le specifiche competenze e conservare il valore professionale del personale. La formazione è assegnata a gruppi o a singoli collaboratori sulla base di specifiche esigenze di sviluppo professionale; inoltre, per quanto riguarda la formazione a distanza (erogata attraverso internet, intranet o cd), non direttamente assegnata, ogni collaboratore può usufruirne sulla base dei propri interessi al di fuori del normale orario di lavoro. È prevista una formazione istituzionale erogata in determinati momenti della vita aziendale del collaboratore (ad esempio, per i neoassunti è prevista un'introduzione all'azienda e al suo business) e una formazione ricorrente rivolta al personale operativo. La storia formativa di ogni collaboratore è presente sul sistema informativo del personale al fine di rilevare il grado di fruizione della formazione e per disegnare successivi percorsi formativi. Ogni responsabile è tenuto a valorizzare il tempo di lavoro dei collaboratori richiedendo prestazioni coerenti con l'esercizio delle loro mansioni e con i piani di organizzazione del lavoro. Costituisce abuso della posizione di autorità richiedere, come atto dovuto al superiore gerarchico, prestazioni, favori personali o qualunque comportamento che configuri una violazione del presente codice etico. È assicurato il coinvolgimento dei collaboratori nello svolgimento del lavoro, anche prevedendo momenti di partecipazione a discussioni e decisioni funzionali alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Il collaboratore deve partecipare a tali momenti con spirito di collaborazione e indipendenza di giudizio. L'ascolto dei vari punti di vista, compatibilmente con le esigenze aziendali, consente al responsabile di formulare le decisioni finali; il collaboratore deve, comunque, sempre concorrere all'attuazione delle attività stabilite.

Interventi sull'organizzazione del lavoro

Nel caso di riorganizzazione del lavoro, è salvaguardato il valore delle risorse umane prevedendo, ove necessario, azioni di formazione e/o di riqualificazione professionale. Enel si attiene, perciò, ai seguenti criteri:

- gli oneri delle riorganizzazioni del lavoro devono essere distribuiti il più uniformemente possibile tra tutti i collaboratori, coerentemente con l'esercizio efficace ed efficiente dell'attività d'impresa;
- in caso di eventi nuovi o imprevisti, che devono essere comunque esplicitati, il collaboratore può essere assegnato a incarichi diversi rispetto a quelli svolti in precedenza, avendo cura di salvaguardare le sue competenze professionali.

Sicurezza e salute

Enel si impegna a diffondere e consolidare una cultura della sicurezza sviluppando la consapevolezza dei rischi, promuovendo comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori; inoltre opera per preservare, soprattutto con azioni preventive, la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché l'interesse degli altri stakeholder. Obiettivo di Enel è proteggere le proprie risorse umane, patrimoniali e finanziarie, ricercando costantemente le sinergie necessarie non solo all'interno delle Società, ma anche con i fornitori, le imprese ed i clienti coinvolti nella propria attività. A tal fine, una capillare struttura interna, attenta all'evoluzione degli scenari di riferimento ed al conseguente mutamento delle minacce, realizza interventi di natura tecnica ed organizzativa, attraverso:

- l'introduzione di un sistema integrato di gestione dei rischi e della sicurezza;
- una continua analisi del rischio e della criticità dei processi e delle risorse da proteggere;
- l'adozione delle migliori tecnologie;
- il controllo e l'aggiornamento delle metodologie di lavoro;
- l'apporto di interventi formativi e di comunicazione.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 207

Enel, inoltre, si adopera per il miglioramento continuo dell'efficienza delle strutture aziendali e dei processi che contribuiscono alla continuità dei servizi erogati e alla Sicurezza Nazionale, tra cui il concorso in eventi di Protezione Civile.

Tutela della privacy

La privacy del collaboratore è tutelata adottando standard che specificano le informazioni che l'impresa richiede al collaboratore e le relative modalità di trattamento e conservazione. È esclusa qualsiasi indagine sulle idee, le preferenze, i gusti personali e, in generale, la vita privata dei collaboratori. Tali standard prevedono inoltre il divieto, fatte salve le ipotesi previste dalla legge, di comunicare/diffondere i dati personali senza previo consenso dell'interessato e stabiliscono le regole per il controllo, da parte di ciascun collaboratore, delle norme a protezione della privacy.

Integrità e tutela della persona

Enel si impegna a tutelare l'integrità morale dei collaboratori garantendo il diritto a condizioni di lavoro rispettose della dignità della persona. Per questo motivo salvaguarda i lavoratori da atti di violenza psicologica, e contrasta qualsiasi atteggiamento o comportamento discriminatorio o lesivo della persona, delle sue convinzioni e delle sue preferenze (per esempio, nel caso di ingiurie, minacce, isolamento o eccessiva invadenza, limitazioni professionali). Non sono ammesse molestie sessuali e devono essere evitati comportamenti o discorsi che possano turbare la sensibilità della persona (per esempio, l'esposizione di immagini con espliciti riferimenti sessuali, allusioni insistenti e continuate). Il collaboratore di Enel che ritiene di essere stato oggetto di molestie o di essere stato discriminato per motivi legati all'età, al sesso, alla sessualità, alla razza, allo stato di salute, alla nazionalità, alle opinioni politiche e alle credenze religiose, ecc., può segnalare l'accaduto all'azienda che valuterà l'effettiva violazione del codice etico. Le disparità non sono tuttavia considerate discriminazione se giustificate o giustificabili sulla base di criteri oggettivi. La funzione personale predispone analisi statistiche periodiche in base alle quali sia possibile accertare l'esistenza o meno di discriminazioni verso particolari gruppi; tali rilevazioni costituiscono un flusso informativo a disposizione dei vertici aziendali, della funzione audit e della commissione nazionale paritetica pari opportunità.

Criteri di condotta nelle relazioni con i clienti

Imparzialità

Enel si impegna a non discriminare arbitrariamente i propri clienti.

I contratti e le comunicazioni ai clienti

I contratti e le comunicazioni ai clienti di Enel (compresi i messaggi pubblicitari) sono:

- chiari e semplici, formulati con un linguaggio il più possibile vicino a quello normalmente adoperato dagli interlocutori (ad esempio, per la clientela diffusa evitando clausole comprensibili solo agli esperti, indicando i prezzi al lordo d'IVA, illustrando in modo chiaro ogni costo);
- conformi alle normative vigenti, senza ricorrere a pratiche elusive o comunque scorrette (quali ad esempio l'inserimento di pratiche o clausole vessatorie nei confronti dei consumatori);
- completi, così da non trascurare alcun elemento rilevante ai fini della decisione del cliente;
- disponibili sui siti internet aziendali.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 208

Scopi e destinatari delle comunicazioni determinano, di volta in volta, la scelta dei canali di contatto (bolletta, telefono, quotidiani, e-mail) più idonei alla trasmissione dei contenuti senza avvalersi di eccessive pressioni e sollecitazioni, e impegnandosi a non utilizzare strumenti pubblicitari ingannevoli o non veritieri. Infine è cura di Enel comunicare in maniera tempestiva ogni informazione relativa a:

- eventuali modifiche al contratto;
- eventuali variazioni delle condizioni economiche e tecniche di erogazione del servizio e/o vendita dei prodotti;
- esiti di verifiche compiute nel rispetto degli standard richiesti dalle Autorità di controllo.

Strategie e strumenti della politica ambientale

La politica ambientale di Enel trova supporto anche nella consapevolezza che l'ambiente può rappresentare un vantaggio competitivo in un mercato sempre più allargato ed esigente nel campo della qualità e dei comportamenti. La strategia di Enel è improntata ad un'ottica di investimenti e attività che rispondono ai principi dello sviluppo sostenibile; in particolare:

- destinare una quota significativa degli investimenti nella produzione di energia da fonti rinnovabili;
- nell'ambito di organismi e programmi nazionali e internazionali, promuovere azioni e comportamenti che considerano strategica la variabile ambiente. Enel promuove i seguenti strumenti di politica ambientale:
- accordi volontari con le istituzioni e le associazioni ambientaliste e di categoria;
- sistemi di gestione ambientale, che sono certificati secondo lo standard internazionale Iso 14001 e il regolamento europeo Emas (Eco-Management and Audit Scheme), e che puntano al miglioramento continuo delle prestazioni e dell'organizzazione ambientale;
- un sistema periodico di acquisizione (reporting) dei dati ambientali, che assicura il controllo delle prestazioni delle varie attività industriali;
- attività di sensibilizzazione e di formazione ambientale per i collaboratori, che mirano alla divulgazione interna delle iniziative e ad accrescere le competenze e le professionalità dei dipendenti;
- programmi per un uso razionale dell'energia rivolti ai clienti;
- implementazione di portali dedicati alla diffusione della «cultura» dell'ambiente e alla promozione delle iniziative di Enel sul territorio.

Comunicazione ambientale

Annualmente Enel fornisce riscontro dell'attuazione della politica ambientale e della coerenza tra obiettivi e risultati conseguiti, attraverso la pubblicazione del rapporto ambientale di Enel, parte integrante del bilancio di sostenibilità. Tale rapporto illustra:

- gli eventi ambientali più significativi (ad esempio: certificazioni di sistemi di gestione ambientale, adeguamenti impiantistici, accordi volontari, iniziative di vario genere per la protezione dell'ambiente e del territorio);
- i principali risultati ambientali (efficienza energetica, sviluppo delle fonti rinnovabili, uso dell'acqua, riduzione delle emissioni; gestione dei rifiuti, ecc.);
- il bilancio ambientale (raccolta sistematica dei dati degli ultimi cinque anni relativi al consumo di risorse e alle emissioni, ecc.) e gli indicatori (ad esempio, analisi dell'andamento nel tempo delle prestazioni ambientali);
- le schede delle Società controllate da Enel SpA, che danno risalto alla presenza in vari campi di attività e ne approfondiscono il profilo ambientale. Enel si impegna

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 209

a consentire l'accesso alle informazioni ambientali, nel rispetto delle esigenze di riservatezza industriale.

Rapporti con le associazioni portatrici di interessi

Enel ritiene che il dialogo con le associazioni sia di importanza strategica per un corretto sviluppo dei propri business; perciò instaura un canale stabile di comunicazione con le associazioni di rappresentanza dei propri stakeholder allo scopo di cooperare nel rispetto dei reciproci interessi, presentare le posizioni di Enel e prevenire possibili situazioni di conflitto. A tal fine, Enel:

- garantisce risposta alle osservazioni di tutte le associazioni;
- quando possibile, è orientata ad informare e coinvolgere, sui temi che interessano specifiche classi di stakeholder, le più qualificate e rappresentative associazioni di categoria.

Rapporti economici con partiti, organizzazioni sindacali ed associazioni

Enel non finanzia partiti sia in Italia che all'estero, loro rappresentanti o candidati, né effettua sponsorizzazioni di congressi o feste che abbiano un fine esclusivo di propaganda politica. Si astiene da qualsiasi pressione diretta o indiretta ad esponenti politici (ad esempio, tramite concessione di strutture Enel, accettazione di segnalazioni per le assunzioni, contratti di consulenza). Enel non eroga contributi ad organizzazioni con le quali può ravvisarsi un conflitto di interessi (ad esempio a sindacati, associazioni ambientaliste o a tutela dei consumatori); è tuttavia possibile cooperare, anche finanziariamente, con tali organizzazioni per specifici progetti in base ai seguenti criteri:

- finalità riconducibile alla missione di Enel;
- destinazione chiara e documentabile delle risorse;
- espressa autorizzazione da parte delle funzioni preposte alla gestione di tali rapporti nell'ambito di Enel Spa.

Contributi e sponsorizzazioni

Enel Spa e le Società da essa controllate hanno costituito una Associazione onlus il cui statuto prevede di intervenire nel campo della filantropia per le categorie dell'infanzia, della terza età e comunque svantaggiate. Pertanto non aderisce, salvo casi eccezionali da sottoporre a decisione dell'amministratore delegato, a richieste di contributi e indirizza le istanze che le pervengano agli organi statutari dell'Associazione. Le attività di sponsorizzazione, che possono riguardare i temi del sociale, dell'ambiente, dello sport, dello spettacolo e dell'arte, sono destinate solo ad eventi che offrano garanzia di qualità, che abbiano respiro nazionale ovvero coinvolgano un notevole numero di cittadini e per i quali Enel può collaborare alla progettazione, in modo da garantirne originalità ed efficacia. In ogni caso, nella scelta delle proposte cui aderire, Enel presta particolare attenzione verso ogni possibile conflitto di interessi di ordine personale o aziendale (ad esempio, rapporti di parentela con i soggetti interessati o legami con organismi che possano, per i compiti che svolgono, favorire in qualche modo l'attività di Enel). Per garantire coerenza ai contributi e alle sponsorizzazioni, la gestione è regolata da un'apposita procedura.

Rapporti istituzionali

Ogni rapporto con le istituzioni di Stato o internazionali è riconducibile esclusivamente a forme di comunicazione volte a valutare le implicazioni dell'attività legislativa e amministrativa nei confronti di Enel, a rispondere a richieste informali e ad atti di sindacato ispettivo (interrogazioni, interpellanze, ecc.), o comunque a rendere nota la posizione su temi rilevanti per Enel. A tal fine, Enel si impegna a:

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 210

- instaurare, senza alcun tipo di discriminazione, canali stabili di comunicazione con tutti gli interlocutori istituzionali a livello internazionale, comunitario e territoriale;
- rappresentare gli interessi e le posizioni delle Società controllate in maniera trasparente, rigorosa e coerente, evitando atteggiamenti di natura collusiva. Al fine di garantire la massima chiarezza nei rapporti, i contatti con gli interlocutori istituzionali avvengono esclusivamente tramite referenti che abbiano ricevuto esplicito mandato dal vertice di Enel Spa. Enel adotta specifici modelli organizzativi per la prevenzione dei reati nei confronti della pubblica amministrazione.

Antitrust e organi regolatori

Enel dà piena e scrupolosa osservanza alle regole antitrust e alle Authority regolatrici del mercato. Le Società controllate da Enel Spa sono tenute a comunicare alla funzione affari istituzionali di Enel Spa tutte le iniziative di rilevanza antitrust da loro intraprese. La funzione affari istituzionali di Enel Spa dà le linee guida in materia di politica della concorrenza a tutte le Società e fornisce il necessario supporto al management. Enel non nega, nasconde, manipola o ritarda alcuna informazione richiesta dall'autorità antitrust e agli altri organi di regolazione nelle loro funzioni ispettive, e collabora attivamente nel corso delle procedure istruttorie. Per garantire la massima trasparenza, Enel si impegna a non trovarsi con dipendenti di qualsiasi Authority e loro familiari in situazioni di conflitto di interessi.

Compiti del comitato per il controllo interno in materia di attuazione e controllo del codice etico

In materia di codice etico competono al comitato per il controllo interno i seguenti compiti:

- prendere decisioni in materia di violazioni del codice di significativa rilevanza segnalate dal responsabile della funzione audit di Enel Spa;
- esprimere pareri vincolanti in merito alla revisione delle più rilevanti politiche e procedure, allo scopo di garantirne la coerenza con il codice etico;
- provvedere alla revisione periodica del codice etico.

A tal fine, il comitato valuta:

- i piani di comunicazione e formazione etica;
- il bilancio di sostenibilità;
- il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione audit di Enel SpA e le relazioni periodiche dello stesso.

Compiti della funzione audit di Enel Spa

Al responsabile della funzione audit di Enel Spa sono attribuiti i seguenti compiti:

- verificare l'applicazione e il rispetto del codice etico attraverso l'attività di ethical auditing, che consiste nell'accertare e promuovere il miglioramento continuo dell'etica nell'ambito Enel attraverso un'analisi e una valutazione dei processi di controllo dei rischi etici;
- monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del codice etico; in particolare: garantire lo sviluppo delle attività di comunicazione e formazione etica; e analizzare le proposte di revisione delle politiche e delle procedure aziendali con significativi impatti sull'etica aziendale, e predisporre le ipotesi di soluzione da sottoporre alla valutazione del comitato per il controllo interno;
- ricevere e analizzare le segnalazioni di violazione del codice etico;
- verificare la completezza e l'attendibilità del bilancio di sostenibilità;

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 211

- proporre al comitato per il controllo interno le modifiche e le integrazioni da apportare al codice etico.

Tali attività sono effettuate con il supporto delle funzioni audit e controllo interno delle Società controllate e delle funzioni aziendali interessate e, inoltre, disponendo del libero accesso a tutta la documentazione ritenuta utile.

Comunicazione e formazione

Il codice etico è portato a conoscenza degli stakeholder interni ed esterni mediante apposite attività di comunicazione (per esempio, la consegna a tutti i collaboratori di copia del Codice, sezioni dedicate nell'intranet aziendale, inserimento di una nota informativa dell'adozione del Codice in tutti i contratti, ecc.). Allo scopo di assicurare la corretta comprensione del codice etico a tutti i collaboratori di Enel, la funzione del personale predispone e realizza, anche in base alle indicazioni del responsabile della funzione audit di Enel SpA, un piano di formazione volto a favorire la conoscenza dei principi e delle norme etiche. Le iniziative di formazione sono differenziate secondo il ruolo e la responsabilità dei collaboratori; per i neoassunti è previsto un apposito programma formativo che illustra i contenuti del codice di cui è richiesta l'osservanza.

Segnalazioni degli stakeholder

Enel provvede a stabilire per ogni stakeholder dei canali di comunicazione a cui poter rivolgere le proprie segnalazioni (ad esempio, unità responsabili del rapporto con le associazioni dei consumatori, ambientaliste, dei fornitori, del personale, call center per i clienti, ecc.). In alternativa, tutti gli stakeholder di Enel possono segnalare, per iscritto e in forma non anonima, ogni violazione o sospetto di violazione del codice etico3 alla funzione audit di Enel SpA che provvede ad un'analisi della segnalazione, ascoltandone eventualmente l'autore e il responsabile della presunta violazione. La funzione audit di Enel SpA agisce in modo da garantire i segnalanti contro qualsiasi tipo di ritorsione intesa come atto che possa dar adito anche al solo sospetto di essere una forma di discriminazione o penalizzazione (ad esempio, per i fornitori: interruzione dei rapporti di affari, per i dipendenti: mancata promozione, ecc.). È inoltre assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge.

Violazioni del codice etico

La funzione audit di Enel SpA riporta le violazioni del codice etico, emerse in conseguenza delle segnalazioni degli stakeholder o dell'attività di ethical auditing, e i suggerimenti ritenuti necessari:

- nei casi più significativi, al comitato per il controllo interno, il quale, a seguito di un'opportuna analisi, comunica all'amministratore delegato di Enel SpA o nel caso al consiglio di amministrazione, le violazioni e i provvedimenti conseguenti;
- negli altri casi, direttamente all'amministratore delegato della Società controllata interessata, fornendo all'amministratore delegato di Enel SpA e al comitato per il controllo interno un rapporto di sintesi. Le competenti funzioni aziendali, attivate dall'amministratore delegato della Società controllata interessata, definiscono i provvedimenti, ne curano l'attuazione, e riferiscono l'esito al responsabile della funzione audit di Enel Spa.

Bilancio di sostenibilità

Enel si impegna a predisporre un rapporto annuale di responsabilità economica, sociale e ambientale (bilancio di sostenibilità) conforme ai migliori standard nazionali e

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 212

internazionali. Il bilancio di sostenibilità dà un rendiconto chiaro, veritiero e corretto dei risultatiottenuti in tutte le aree di rapporto con gli stakeholder in relazione ai principi e agli impegni assunti nel codice etico, nonché agli obiettivi di miglioramento stabiliti periodicamente.

Compiti dell'unità corporate social responsibility
In materia di responsabilità sociale, ispirata al Codice Etico e definita come l'impegno dell'azienda a perseguire un modello di sviluppo sostenibile, all'unità corporate social responsibility della funzione comunicazione di Enel SpA, competono i seguenti compiti:
- garantire la diffusione della responsabilità sociale valorizzando l'impegno dell'azienda per lo sviluppo economico sostenibile, in particolare cooperando con le competenti funzioni aziendali per la sua promozione in Enel;
- predisporre il bilancio di sostenibilità e i relativi rapporti periodici;
- coinvolgere gli stakeholder nella individuazione degli obiettivi di sostenibilità e nella predisposizione del bilancio;
- sottoporre il bilancio di sostenibilità alla valutazione del comitato per il controllo interno;
- cooperare con le diverse funzioni aziendali di Enel all'individuazione degli obiettivi di responsabilità sociale e allo sviluppo dei progetti che ne conseguono, e collaborare alla formulazione del piano industriale per gli aspetti di sostenibilità.

Verifica esterna
Enel sottopone il proprio bilancio di sostenibilità alla verifica esterna da parte di una Società indipendente accreditata. Inoltre, partecipa alle attività nazionali ed internazionali per la messa a punto di standard e criteri in materia di responsabilità sociale.

Italcementi
(2001)

[...] Tutela della persona
Il Gruppo, nelle nazioni in cui opera, svolge le proprie attività in armonia con la legislazione vigente a tutela delle condizioni di lavoro. Tutti i Destinatari, nell'ambito delle loro mansioni, si impegnano ad una conduzione delle proprie attività che si fondi sulla prevenzione dei rischi e sulla tutela della salute e della sicurezza di se stessi, dei colleghi e dei terzi. I rapporti tra dipendenti del Gruppo devono essere improntati ai principi di una civile convivenza e devono svolgersi nel rispetto reciproco dei diritti e della libertà delle persone. In particolare, non devono essere fatte discriminazioni o ritorsioni per ragioni di nazionalità, di credo religioso, di appartenenza politica e sindacale, di lingua e di sesso. In tal senso ciascun Destinatario deve attivamente collaborare per mantenere un clima di reciproco rispetto della dignità e della reputazione di ciascuno. I rapporti tra i diversi livelli di responsabilità devono svolgersi con lealtà e correttezza, nel rispetto del segreto d'ufficio. I responsabili delle unità organizzative devono esercitare i poteri connessi alla delega ricevuta con obiettività ed equilibrio, curando adeguatamente il benessere e la crescita professionale dei propri collaboratori. A loro volta tutti i dipendenti devono prestare la massima collaborazione verso i loro responsabili, osservando con diligenza le disposizioni di lavoro loro impartite.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 213

Tutela ambientale

I Destinatari, nello svolgimento delle loro funzioni, si impegnano a rispettare la vigente normativa in materia di tutela e protezione ambientale e promuovono, inoltre, una conduzione delle proprie attività incentrata sul corretto utilizzo delle risorse e sul rispetto dell'ambiente.

Tutela del patrimonio aziendale

Ciascun Destinatario è direttamente e personalmente responsabile della protezione e della conservazione dei beni, fisici e immateriali, e delle risorse, siano esse umane, materiali o immateriali, affidategli per espletare i suoi compiti nonché dell'utilizzo delle stesse in modo proprio e conforme all'interesse sociale. Nessuno dei beni e delle risorse di proprietà del Gruppo deve essere utilizzato per fini diversi da quelli indicati dalla relativa società del Gruppo.

Processi di controllo

I Destinatari devono essere consapevoli dell'esistenza di procedure di controllo e coscienti del contributo che queste danno al raggiungimento degli obiettivi aziendali e all'efficienza. La responsabilità di creare un sistema di controllo interno efficace è comune ad ogni livello operativo; conseguentemente tutti i dipendenti, nell'ambito delle funzioni svolte, sono responsabili della definizione, dell'attuazione e del corretto funzionamento dei controlli inerenti le aree operative a loro affidate.

Tenuta di informativa contabile e gestionale

Ogni atto od operazione, di qualsiasi tipo, posto in essere dai Destinatari, si dovrà basare su un'adeguata documentazione ed essere ragionevolmente verificabile. Le informazioni che confluiscono nei «report» periodici e/o nella contabilità, sia generale che analitica, devono attenersi ai principi di trasparenza, correttezza, completezza e accuratezza. I Destinatari che venissero a conoscenza di omissioni, falsificazioni o trascuratezze della informativa e della documentazione di supporto sono tenuti a riferire i fatti al proprio superiore, se dipendente, ovvero al referente interno, se soggetto terzo.

Le norme etiche nei confronti di terzi

Clienti

Ciascun Destinatario, nell'ambito della gestione dei rapporti con i clienti e nel rispetto delle procedure interne, deve favorire la massima soddisfazione del cliente fornendo, tra l'altro, informazioni esaurienti ed accurate sui prodotti e i servizi loro forniti, in modo da favorire scelte consapevoli. I Destinatari non devono promettere od offrire pagamenti o beni per promuovere o favorire gli interessi del Gruppo. Omaggi o atti di ospitalità sono permessi solo quando siano tali, per natura e valore, da non poter essere interpretabili come finalizzati ad ottenere un trattamento di favore.

Fornitori

La selezione dei fornitori e la determinazione delle condizioni di acquisto devono essere effettuate sulla base di una valutazione obiettiva e trasparente che tenga conto, tra l'altro, del prezzo, della capacità di fornire e garantire servizi di livello adeguato, e anche dell'onestà e dell'integrità del fornitore. I Destinatari non possono accettare omaggi, regali e simili, se non direttamente ascrivibili a normali relazioni di cortesia e purché di modico valore. Qualora un Destinatario riceva da un fornitore proposte di benefici, deve immediatamente riferire al proprio superiore.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 214

Rapporti con la Pubblica Amministrazione e le Pubbliche Istituzioni
L'assunzione di impegni con la Pubblica Amministrazione e con le Pubbliche Istituzioni è riservata esclusivamente alle funzioni aziendali preposte ed autorizzate. I Destinatari non devono promettere od offrire a Pubblici Ufficiali o a dipendenti in genere della Pubblica Amministrazione o di Pubbliche Istituzioni pagamenti o beni per promuovere o favorire gli interessi del Gruppo. Qualsiasi Destinatario che riceva richieste o proposte di benefici da pubblici funzionari deve immediatamente riferire al proprio superiore, se dipendente, ovvero al referente interno, se soggetto terzo. I Destinatari che nell'ambito delle loro funzioni si trovino ad avere legittimamente rapporti con la Pubblica Amministrazione e le Pubbliche Istituzioni, hanno la responsabilità di verificare preventivamente, e con la dovuta diligenza, che quanto dichiarato e/o attestato, nell'interesse del Gruppo, sia veritiero e corretto.

Organizzazioni politiche e sindacali
La Società non eroga, in linea di principio, contributi a partiti, a comitati e organizzazioni politiche e sindacali. Quando un contributo sia ritenuto appropriato per il pubblico interesse, la società interessata determina se esso sia ammissibile alla luce delle leggi in vigore. Tutti i contributi devono, comunque, essere erogati in modo rigorosamente conforme alle leggi vigenti ed adeguatamente registrati. I Destinatari devono riconoscere che qualsiasi forma di coinvolgimento ad attività politiche avviene su base personale, nel proprio tempo libero, a proprie spese ed in conformità alle leggi in vigore.

Organi di informazione
I rapporti tra le società ed i mass media spettano alle funzioni aziendali appositamente designate e devono essere svolti in coerenza con la politica di comunicazione definita dalla Capogruppo. La partecipazione, in nome della società o in rappresentanza della stessa, a comitati ed associazioni di qualsiasi tipo, siano esse scientifiche, culturali o di categoria, deve essere regolarmente autorizzata ed ufficializzata per iscritto, nel rispetto delle procedure. Le informazioni e le comunicazioni fornite dovranno essere veritiere, complete, accurate, trasparenti e tra loro omogenee.

Violazioni del Codice
La violazione delle norme del presente Codice lede il rapporto di fiducia instaurato con il Gruppo e può portare ad azioni disciplinari, legali o penali. Nei casi giudicati più gravi, la violazione può comportare la risoluzione del contratto di lavoro, se posta in essere dal dipendente, ovvero alla interruzione del rapporto, se posta in essere da un soggetto terzo.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 215

Bibliografia essenziale

Aa.Vv., *La banca come fabbrica. Automazione, modelli organizzativi, economie di scala*, Il Sole-24 Ore, Pirola, Milano 2007.

P. E. Andreoni, G. Marocci, *Sicurezza e benessere nel lavoro*, Ed. psicologia, Roma 1997.

F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.

M. C. Bianca, *Diritto civile*, 3, *Il contratto*, Giuffrè Milano, 1999.

P. Baretta, A. Berrini, G. Gallo, *Soci o salariati?* Ed. San Paolo, Milano 2006.

L. Bruni, *L'economia, la felicità e gli altri*, Città Nuova, Roma 2004.

L. Bruni, Reciprocità. *Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Bruno Mondadori, Milano 2006.

L. Bruni, S. Zamagni, *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna 2004.

P. Donati, *Introduzione alla sociologia relazionale*, Franco Angeli, Milano 1986.

B. Forte, *L'uno per l'altro. Per un'etica della trascendenza*, Morcelliana, Brescia 2003.

P. F. Drucker, *Il management della società prossima ventura*, Etas, Milano, 2003.

B.S. Frey, R. Jegen, *Motivation Crowding Theory: a survey of empirical evidence*, «Zurich IEER Working Paper» n. 26; CESifo Working Paper Series n. 245, 2000. Reperibile su http://www.iew.uzh.ch/wp/iewwp049.pdf

U. Galimberti, *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica*, Feltrinelli, Milano 1999.

U. Galimberti, *La morte dell'agire e il primato del fare nell'età della tecnica*, Alboversorio, Milano 2009.

P. Grasselli (a cura di), *Economia e concezione dell'uomo*, Franco Angeli, Milano 2008.

B. Gui, *Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni interpersonali*, in P. Sacco e S. Zamagni (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Bologna, Il Mulino 2002.

P. Ichino, *Partecipazione in azienda e rappresentanza sindacale*, relazione alla Commissione lavoro del Senato sui disegni di legge 803/08 e 964/08, 30 ottobre 2008. Reperibile su http://www.pietroichino.it/?p=403

D. Iodice, *La gestione dei crediti in sofferenza*, ABI-Bancaria Editrice, Roma 2003.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 216

D. Iodice, *Le controversie individuali di lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma 2005.

D. Iodice, *Le controversie di lavoro: i sistemi di composizione alternativa*, ABI-Bancaria Editrice, Roma 2006.

D. Iodice, *Quadri direttivi: una categoria in evoluzione*, Fiba Notizie, Roma 2008.

H. Kelsen, *La giustizia costituzionale*, trad. it. a cura di C. Geraci, Giuffrè, Milano 1981.

E. Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Utet, Torino 1969.

H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna 1996.

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano 1997.

P. Perlingieri, *Il diritto civile nella legalità costituzionale secondo il sistema italo-comunitario delle fonti*, Edizioni scientifiche Italiane, Napoli 2006.

M. Rabin, *A perspective on Psycology and Economics*, in «European Economic Review» n. 46(4-5), maggio 2002, pp. 657-685.

M. Rabin, *The Economics of Immediate Gratification* (with Ted O'Donoghue), in «Journal of Behavioral Decision Making» 13(2), 233-250, 2000.

S. Romano, *L'ordinamento giuridico*, Firenze 1946

A. Ross, *On Law and justice*e, Londra, Stevens, 1958. (Trad. it *Diritto e giustizia*, a cura di G. Gavazzi, Einaudi, Torino 1965).

P. Sacco, S. Zamagni, *Complessità relazionale e comportamento economico: materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna 2002.

P. Sacco, S. Zamagni (a cura di), *Verso un paradigma relazionale nelle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna 2006.

G. Sapelli, *Il dolore e la felicità nelle organizzazioni*, Studi organizzativi, Franco Angeli, Milano, 1999.

C. Scardovi (Andersen Consulting), *La banca del futuro*, Edibank, Milano 1999.

A. Sen, F. Delbono, S. Zamagni, *Scelta, benessere, equità*, Il Mulino, Bologna 1986.

L. Sciolla, *Problemi di un sé integrato. Identità e dimensione morale-temporale*, in L. Bovone, P. Volonté (cura di), *Comunicare le identità. Percorsi della soggettività nell'età contemporanea*, Franco Angeli, Milano 2006.

L. Sciolla, *Strategie dell'identità. Rischi e opportunità dei nuovi lavori tra i giovani*, in G. Mari (a cura di), *Libertà, sviluppo, lavoro*, Bruno Mondadori, Milano 2004.

L. Sciolla, *Quale capitale sociale? Partecipazione associativa, fiducia e spirito civico*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», n. 2, Il Mulino, Bologna 2003

L. Sciolla, *L'io e il noi dell'identità. Individualizzazione e legami sociali nella società moderna*, in L. Leonini (a cura di), *Identità e movimenti sociali in una società planetaria. In ricordo di Alberto Melucci*, Guerini, Milano 2003.

L. Sciolla, *L'identità dei soggetti collettivi*, in C. Melchior (a cura di), *La rappresentazione dei soggetti collettivi*, Forum, Udine 2003.

L. Sciolla, *Coesione sociale, cultura civica, società complesse*, in «Il Mulino», n. 387, anno XLIX, gennaio-febbraio, Bologna 2000.

A. Toffler, *Lo choc del futuro*, Sperling & Kupfer, Milano 1988

C. Uhlaner, *Relational Goods and Participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action*, in «Public Choice», 62 (USA), 1989.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 217

F. Varanini, *Le parole del manager. 108 voci per capire l'impresa*» Guerini e Associati, Milano 2006.

F. Varanini, *T'adoriam budget divino*, Sperling & Kupfer, Milano 1994.

Kim W. Chan, Mauborgne Renée, *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano 2005.

U. Zachert, *Lezioni di diritto del lavoro tedesco*, cap. 5, *Codeterminazione e cogestione*, Università degli Studi di Trento, 1995.

S. Zamagni, *Beni relazionali e felicità pubblica*, Studio filosofico interprovinciale San Tommaso d'Aquino, reperibile su www.riminiventure.it/binary/rimini_venture/documenti/felicita_ed_economia.1227801860.pdf.

Accordi_clima.qxd:Layout 1 16-04-2009 14:55 Pagina 218