

Sala Convegni CISE

7 Marzo 1986

"LA POLITICA DEL PERSONALE NELLE SOCIETA' DI RICERCA"

Intervento della commissione per la politica del personale
del CUD:

Verso un nuovo rapporto di lavoro

I Parte - Il sindacato e la democrazia in azienda

Oggi la questione "democrazia aziendale" si pone in relazione all'introduzione delle nuove tecnologie, alle conseguenti trasformazioni nella composizione della forza-lavoro, ed anche ai mutamenti sociali che incidono sulla "coscienza di sè" dei lavoratori. Al CISE però la democrazia aziendale ha una storia più che decennale. Questo è legato al fatto che la composizione della sua forza-lavoro è sempre stata a prevalente alta qualificazione, simile quindi a quella che l'introduzione delle nuove tecnologie tende a far emergere.

Anche se è vero che alcune esigenze, quali quelle di partecipare e di contare, esistono presso che identiche oggi come nel '73, quando al CISE furono introdotte nel contratto integrativo forme organiche di democrazia aziendale, non bisogna però dimenticare che l'ambiente, la cultura, la coscienza, sia sociali che sindacali, erano allora profondamente diverse da quelle di oggi. E quell'ambiente ha inciso profondamente sulle forme che ha assunto la democrazia aziendale, sui principi che l'hanno ispirata e su come fu vissuta dai lavoratori. Occorre "rivisitare" brevemente la storia per capire meglio la situazione attuale.

Eravamo sulla cresta alta dell'onda del '68, il sindacato era in fase offensiva, sbocco del movimento erano anche le riforme sociali.

Il grande movimento del '73 cambiò faccia al centro, spazzando via le varie baronie di tipo para-universitario, e contribuì a porre le basi per un nuovo sviluppo del centro. In quel contratto c'era, oltre alla professionalità e ad un maggior controllo su stipendi e carriere, il tema della democrazia aziendale, che si tradusse nell'istituzionalizzazione di assemblee periodiche ai vari livelli della struttura, fino all'incontro annuale con tutti i dipendenti.

In una prima fase le assemblee furono sede e strumento di lotta per far camminare le conquiste contrattuali ed i principi che le ispiravano. L'azione del CUD sui contratti di ricerca e sulla strategia del centro si ispirava prevalentemente a criteri di fi

nalizzazione e utilità sociale, in accordo con lo spirito delle riforme. Per quanto riguarda retribuzione e inquadramento, fatte salve le garanzie di equità e la possibilità di conoscenza e di controllo, prevalse gradualmente nei fatti la professionalità su automatismi ed egualitarismo piatto. Le assemblee vedevano una grossa partecipazione attiva dei lavoratori, le linee del CUD erano discusse e sentite, rispondevano ad esigenze reali.

Seguì una seconda fase, caratterizzata dalla funzione di contro-direzione che il CUD tese oggettivamente ad assumere, soprattutto sui temi della ricerca e della strategia aziendale. Era cresciuta la coscienza che non bastava portare avanti un discorso generale, ma occorreva comprendere ed essere propositivi anche su realtà singole e questioni specifiche. Acquistavano importanza crescente le riunioni del CUD con le diverse direzioni; cresceva la "fame" di informazioni; fu un momento di crescita per molti quadri sindacali, per i lavoratori e i ricercatori in qualche modo collegati con il CUD. Le assemblee svolgevano ancora un loro ruolo positivo, ma l'accento si era spostato sul CUD, ed in particolare sul suo cervello - la commissione programmi, che si faceva carico dei problemi di coerenza e compatibilità. Questo era il modo di portare avanti l'esigenza di partecipare e di contare, e spesso si riusciva a coinvolgere anche quadri elevati come i capi sezione, tradizionale terreno di confine tra sindacato e direzione. Il CUD riuscì, bene o male, a reggere questa funzione di interlocutore della direzione ai vari livelli. Ma, pur con atteggiamenti improntati a spirito costruttivo, il CUD rimaneva nella coscienza generale una forza alternativa e contrapposta alla direzione.

Poi è andata progressivamente calando l'efficacia delle assemblee, il CUD ha incontrato sempre maggiori difficoltà a svolgere un ruolo propositivo; questo sia per le mutate condizioni, che per il diverso modo di essere e di sentire dei lavoratori (in particolare delle nuove leve), ma anche per i limiti oggettivi della sua impostazione.

Oggi occorre ripensare il modo di essere del sindacato, ma anche quello della direzione, alla luce dei cambiamenti in atto nei posti di lavoro e nella società.

Questi mutamenti ci permettono di affrontare i temi della professionalità, delle condizioni di lavoro, della democrazia aziendale, inserendoci in un dibattito più generale e di superare così, almeno in parte, la nostra "diversità", che ci isolava dalle altre realtà produttive e che era dovuta alla nostra composizione professionale e al fatto di essere contemporaneamente "pubblici" e società per azioni.

Oggi la democrazia aziendale è un'esigenza oggettiva che emerge dall'introduzione delle nuove tecnologie e dal tipo di approccio al lavoro che hanno le nuove generazioni.

Tende a diluirsi e a divenire marginale la divisione netta tra esecutori puri da una parte e quadri fedeli alla direzione dall'altra, mentre cresce e tende a divenire egemone la figura del lavoratore qualificato, che vuole mantenere una propria figura autonoma rispetto all'azienda, che non può essere controllato con metodi puramente gerarchici e repressivi, che ha margini di creatività e di autogestione nello svolgimento del lavoro; in altre parole, la sua produttività, insieme a quella dei nuovi mezzi tecnologici, è legata alla sua autonomia, alla sua responsabilizzazione e al grado di condivisione-consenso che ha per i metodi e gli obiettivi di lavoro specifici.

Le nuove generazioni hanno in modo cosciente, almeno a livello individuale, l'esigenza di esprimere con autonomia le proprie capacità di lavoro ed hanno idee chiare su quale sviluppo professionale vogliono; tendono a non delegare a nessuno la gestione di queste loro esigenze, nè al sindacato nè alla direzione.

Dire che la democrazia aziendale è un'esigenza oggettiva non significa considerarla uno sbocco inevitabile di questa fase di mutamenti. Gli sbocchi possibili sono diversi e dipenderanno dalla capacità di comprensione e dalla coerenza delle azioni delle diverse parti in gioco. Significa invece ritenere che i mutamenti

in corso potranno sviluppare concretamente tutte le loro potenzialità solo se ci sarà un adeguato sviluppo della democrazia aziendale. Non si può escludere a priori nè una difesa ad oltranza del vecchio potere gerarchico in azienda, anche a costo di una stagnazione della produttività nonostante le innovazioni tecnologiche, nè la frantumazione del mondo del lavoro, con una corporativizzazione più o meno selvaggia delle sue schegge, che può sfuggire di mano a chi, furbescamente ma anche ingenuamente, vuole ridimensionare il sindacato instaurando un rapporto diretto direzione singolo lavoratore.

Prima di parlare di criteri, caratteristiche e forme della democrazia aziendale, è bene chiarire che non intendiamo mettere in discussione l'univocità della struttura decisionale e funzionale dell'azienda.

Un primo criterio, focale, è che il soggetto della democrazia aziendale deve essere il lavoratore, questa nuova figura di lavoratore che sta emergendo, e che deve esserci uno spazio anche per l'espressione del singolo lavoratore in quanto tale. Con questo non si vogliono escludere i concetti di mediazione e di delega, ma si vuole mettere in luce un punto qualificante di superamento dei limiti delle esperienze passate.

Questo discorso può legittimamente far nascere il timore di un ulteriore impoverimento e marginalizzazione del sindacato; questi timori sono infondati per almeno tre motivi:

- 1 - sapere interpretare e dare sbocchi positivi alle esigenze reali dei lavoratori ha sempre rafforzato, non danneggiato, il sindacato;
- 2 - l'espressione di esigenze dai contenuti più differenziati richiede al sindacato un maggior impegno di coordinamento, mediazione e sintesi;
- 3 - le esigenze di democrazia e di partecipazione, anche se esistono solo ad un livello spontaneo, settoriale o individuale, quando trovano i canali per esprimersi e realizzarsi, portano inevitabilmente all'esigenza di capire, di discutere e di essere

partecipi di ruoli e obiettivi più ampi fino a quelli dell'azienda stessa; a questo i lavoratori possono trovare risposte solo organizzandosi e il sindacato dovrà giocare le sue carte.

Un secondo criterio è che la democrazia, la responsabilizzazione e la partecipazione non sono oggi, a differenza del passato, un'espressione di antagonismo nei confronti di un lavoro in cui non ci si riconosce, e non sono nemmeno un canale parallelo che non converge mai con il lavoro quotidiano, delegando la mediazione ai rapporti CUD-Direzione, ma si collocano all'interno del lavoro stesso. Non si può più considerarli "altra cosa" rispetto all'impegno nel lavoro.

Questo pone problemi difficili e delicati sia al sindacato che alla direzione. Per il sindacato comporta non lasciarsi tentare dalla riconquista del potere perduto, ma pensare a cambiamenti qualitativi, con meno certezze e più coraggio di sporcarsi le mani, senza troppe riserve mentali. Con la convinzione che se saprà lavorare bene, questo processo potrà rafforzare il carattere di classe e di solidarietà del sindacato.

Per la direzione vuol dire superare certe paure ataviche, ricordando che è in gioco, e pesantemente, la produttività. Và superato quello schema mentale che, ad esempio, porta a vedere nelle assemblee una dolorosa necessità, un fardello improprio per chi ha la responsabilità di condurre l'azienda (ma che a volte, nei fatti, coltiva solo il proprio orticello).

Non si può più identificare l'azienda, la sua volontà, la sua capacità di pensare, unicamente nella struttura gerarchica, magari assediata da bande di lavoratori che non si sa bene che cosa vogliono.

La questione va affrontata in termini di decentramento, di responsabilizzazione e di consenso; è la struttura che si allarga, che coinvolge più persone, che diventa più articolata, più capillare, più funzionale, meno rigida e più dinamica. Con il corollario che la struttura gerarchica deve divenire più snella, più incisiva, meno stratificata e burocratica.

A questo punto è chiaro che la democrazia aziendale non può

essere concepita solo in termini di istituti contrattuali. Il suo primo terreno di applicazione sono le condizioni e l'organizzazione del lavoro; qui devono innanzitutto trovare spazio la responsabilizzazione e l'autonomia, la motivazione e il consenso. Ci rendiamo conto che per realizzare queste cose non basta enunciarle, occorre anche l'accordo della controparte; ma se così non fosse, su questo come su altri temi, il sindacato rimarrebbe disoccupato.

In conclusione occorre affrontare il tema delle forme istituzionali che può assumere la democrazia aziendale, senza voler prefigurare con questo nessuna rivendicazione contrattuale.

Sulle regolamentazioni esistenti, che non sono imm modificabili ma non sono nemmeno da buttare, si possono fare le seguenti osservazioni schematiche:

- le assemblee di sezione e di dipartimento vanno mantenute con una loro periodicità, mentre occorre rivedere pesantemente le modalità di gestione; ad esempio, si può pensare per le assemblee di sezione, che risultano troppo frazionate, ad una fase di preparazione che coinvolga i responsabili di dipartimento, di sezione, il delegato e lavoratori eletti o designati;
- l'incontro con il personale, divenuto triennale, con incontri su temi specifici negli anni intermedi, è in fase di sperimentazione, ma già si nota una carenza di confronto sugli indirizzi e sulle prospettive del centro;
- gli incontri tra il CUD e le direzioni vanno integrati con le nuove forme di democrazia.

Su di esse è aperto il dibattito da tempo e sembra opportuno passare a una fase di sperimentazione.

Per nuove forme di democrazia si intendono generalmente comitati paritetici, metà designati dalla direzione metà eletti dai lavoratori, a cui è obbligo sottoporre una serie codificata di scelte aziendali nella loro fase progettuale. Compito di questi comitati è discutere, elaborare, mettere a punto eventuali progetti alternativi e presentare relazioni scritte. La contrattazione, anche su questi temi, resta di competenza del sindacato e della direzione.

Si possono fare alcune considerazioni, tenendo un occhio puntato sulle specificità del CISE.

Non essendo comitati decisionali, la pariteticità non è determinante, se non in termini di equilibrio delle rappresentanze; in questa ottica ci chiediamo che ruolo vorrebbero e/o potrebbero giocare i dirigenti e la loro organizzazione sindacale.

Queste forme, che prevedono necessariamente un nuovo elemento di delega, devono raccordarsi con il sindacato e disporre di canali di comunicazione con i lavoratori.

E' opportuno non limitare i comitati ad un unico livello centralizzato, data l'articolazione e la complessità del nostro centro; ma anche perchè devono correlarsi con le esigenze di partecipazione e di consenso che vengono dal basso.

Se i rappresentanti di una delle parti sono presenti nel comitato solo per fare le belle statue, si rischia di fare il classico buco nell'acqua. Quindi, i componenti del comitato devono essere persone aperte e qualificate e, in particolare da parte direzionale, persone che contano veramente; per intenderci, non qualche dirigente poco occupato.

Al CISE è abbastanza difficile delineare a priori un progetto in tutte le sue linee portanti o individuare il momento in cui ci sono tutti gli elementi per una scelta strategica. Molto più facilmente i cambiamenti (o le continuità) vengono fuori dall'attenzione (o disattenzione) continuata verso quanto si evolve al l'esterno, unitamente a una sommatoria di scelte nella gestione corrente del lavoro. I temi da sottoporre ai comitati vanno quindi spostati in questa direzione, senza limitarli ai grandi progetti che rischiano di non arrivare mai.

Sala Convegni CISE

7 Marzo 1986

"LA POLITICA DEL PERSONALE NELLE SOCIETA' DI RICERCA"

Intervento della commissione per la politica del personale
del CUD:

Verso un nuovo rapporto di lavoro

II Parte - Retribuzione, organizzazione e formazione.

Il punto di partenza di questo intervento e' la constatazione diffusa da parte di esperti e studiosi, che, negli anni a venire, sempre piu' la risorsa strategica dell'impresa, e del paese in generale, sara' la risorsa umana. Paradossalmente quella stessa innovazione tecnologica, che nella nostra societa' industriale "matura" fa scomparire migliaia di posti di lavoro, riporta alla ribalta il fattore "uomo" come fattore decisivo per ogni iniziativa imprenditoriale.

Con sempre piu' urgenza si pone allora il problema di gestire, valorizzare e far fruttare questo capitale umano. E' una cultura diversa, dunque, che si fa avanti nell'impresa e che coinvolge parimenti direzione e sindacato: la cultura del controllo, delle regole formali, della dipendenza, diventa sempre piu' inadeguata, quella della responsabilita', della partecipazione, della professionalita', sempre piu' necessaria. Laddove il successo dipende da un livello di rendimento superiore e' necessario il deciso impegno dei lavoratori, e non la semplice obbedienza, e' indispensabile che gli obiettivi siano condivisi dai lavoratori e che questi siano motivati a perseguirli.

Certo questo impone la fatica di cambiare, innanzitutto per il sindacato che e' costretto a rivedere schemi di comportamento e riformulare strategie e modelli di solidarieta', e si trova a fare i conti con lavoratori che esprimono esigenze diverse e vivono la diversita' come un valore.

Ma la fatica del cambiamento e' analoga per le direzioni, che sono chiamate ad affrontare problemi piu' complessi di gestione e valorizzazione delle risorse umane e a dover introdurre elementi innovativi in tale gestione, per stare al passo con i tempi.

Questa situazione puo' essere ben sintetizzata da uno slogan comparso recentemente: non bastano i robots, l'innovazione non penetra nell'impresa se non c'e' coinvolgimento (non formale) dei dipendenti.

Tutte queste considerazioni sono naturalmente tanto piu' valide in una societa' di ricerca, dove, diremmo per definizione, la motivazione dei dipendenti e' una necessita' legata al contenuto stesso del lavoro. A tale proposito e' opportuno chiarire che i problemi legati al contenuto del lavoro di ricerca ed alla sua qualita', anche se non sono all'ordine del giorno, rimangono alla base delle nostre considerazioni e ne costituiscono un presupposto irrinunciabile.

Fatta questa premessa, prima di affrontare nel concreto i temi di politica del personale, ci sia consentita una affermazione di ordine generale.

Noi non ci nascondiamo le difficolta' insite nei problemi che sono sul tappeto, ne' riteniamo che esistano soluzioni precostituite valide per tutte le situazioni (e di conseguenza non pretendiamo di offrire ricette, ma vorremmo proporre spunti di riflessione e di lavoro). Tanto piu', pero', una politica del personale che voglia ottenere risultati concreti deve fondarsi su due presupposti:

- innanzitutto, volendo risolvere problemi complessi, occorre una capacita' di innovazione anche in campo organizzativo-gestionale. Analogamente al campo tecnico e' necessaria una capacita' di proporre soluzioni anche fuori dagli schemi abituali ed un'azione libera da tutti quei "lacci e lacciuoli" che forse per una minima parte sono frutto di una contrattazione sindacale, ma per lo piu' sono invece frutto di una visione burocratica della vita aziendale.

In questo senso una società di ricerca può essere un laboratorio di sperimentazione anche in campo gestionale-organizzativo (tenendo presente che molti dei problemi di gestione delle risorse umane sono comuni ad altre realtà del terziario avanzato e prefigurano la situazione di molte aziende negli anni a venire);

- in secondo luogo, come già detto, la soluzione dei problemi è raggiungibile solo attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei dipendenti a tutti i livelli, cioè attraverso la creazione di un rapporto fiduciario, unico strumento che può garantire la finalizzazione del lavoro agli obiettivi aziendali.

1. RETRIBUZIONE

Cominciamo dal punto dolente che è sotto gli occhi di tutti. Adesso è di moda identificare nel sindacato e nella sua politica rivendicativa degli anni passati in tema di retribuzione, il responsabile di tutti i problemi di demotivazione e disaffezione al lavoro.

Più o meno il discorso delle direzioni aziendali (tra cui la nostra) suona così: "lasciateci finalmente mano libera e vedrete che con l'utilizzo di superminimi, premi, incentivi ecc., saremo capaci di motivare le persone, di farle lavorare con più gusto e soddisfazione,", e così via.

Certo il discorso è attraente perché mette in luce una giusta esigenza (spesso trascurata nelle rivendicazioni sindacali) di una maggior differenziazione retributiva, che premi il merito e l'impegno e valorizzi la professionalità.

Ma siamo sicuri che l'avvenire sarebbe così roseo come ci viene dipinto?

Noi siamo convinti del contrario e non perché ideologicamente avversi a questi tipi di incentivi (del resto al CISE esiste il superminimo da anni e spesso è stato il sindacato a chiedere alla direzione di farne un uso meno piatto). Secondo noi, nella maggior parte dei casi, questa enfasi posta sul valore degli incentivi retributivi tende a nascondere una scelta di comodo che identifica la motivazione solo con l'aspetto monetario, ignorando tutti quegli altri aspetti essenziali (organizzazione, iter decisionali, formazione, ecc.) la cui revisione critica implicherebbe mutamenti profondi nella cultura aziendale (e favorendo perciò la politica del "caso per caso").

Sì agli incentivi, dunque, ma all'interno di una politica di motivazione ben più ampia e con obiettivi precisi; anche perché, comunque, la leva monetaria può essere utilizzata solo per un numero limitato di persone, mentre la valorizzazione del lavoro e la motivazione devono coinvolgere tutti i dipendenti.

Più in particolare alcuni aspetti ci sembrano necessari perché una politica incentivante non coincida solo con una totale discrezionalità dell'azienda:

- è importante una trasparenza e chiarezza nella retribuzione in cui siano individuabili:

- una fascia retributiva di base che consenta il mantenimento di un dignitoso livello di vita, qualsiasi sia il tipo di lavoro svolto (e in questa comprendiamo una parte

- significativa legata ai carichi familiari, consistente in assegni familiari o detrazioni fiscali);
- una fascia retributiva legata alla professionalita' intesa come capacita' di svolgimento del lavoro, e individuabile nei minimi aziendali o nazionali propri dei livelli di inquadramento e in quegli istituti ad essi collegati (premio di produzione, etc.);
 - una fascia retributiva legata al merito, cioe' a tutte quelle caratteristiche dello svolgimento del lavoro ritenute positive in ambito aziendale (abilita' tecnica, impegno, affidabilita', produttivita', etc).
- va fatto un utilizzo corretto del superminimo come incentivo all'interno dei livelli di inquadramento: attualmente il superminimo serve essenzialmente per una riparametrazione tra livelli, tant'e' vero che e' concentrato essenzialmente nelle categorie piu' alte. Una riparametrazione piu' decisa consentirebbe di conseguenza un utilizzo meno concentrato di questo strumento retributivo.
- Si potrebbe pensare, anche, nell'ambito della ricerca e del servizio qualificato, a incentivi legati al raggiungimento di determinati obiettivi, laddove questo sia possibile.
- In ogni caso siamo convinti che il monte superminimi non debba superare una quota definita e contrattata (all'incirca del 10-15%) del monte stipendi;
- devono essere chiari i criteri e le motivazioni per cui vengono assegnati gli incentivi: cioe', che cosa si vuol premiare? Ogni azienda ha la sua scala di valori e di comportamenti da premiare e incentivare: e' chiaro, pero', che in una societa' di ricerca la capacita' tecnica non puo' essere messa all'ultimo posto.
- L'impressione invece e' che anche in societa' come la nostra, cio' che fa premio non e' la creativita' o la capacita' innovativa oppure la capacita' di formazione e gestione delle risorse umane, ma l'uniformita' con le direttive aziendali (intesa come adesione alla gerarchia piu' che all'istituzione e ai suoi obiettivi) o l'abilita' nel far girare le carte;
- se un sistema incentivante ha delle motivazioni ben precise, e' inserito in una politica societaria ben determinata, e' applicato coerentemente, allora non si capisce perche' l'informazione su tale applicazione non possa essere trasmessa a tutti i livelli aziendali, in modo da evitare fraintendimenti e favorire una partecipazione agli obiettivi aziendali (sempre naturalmente che questi non intendano snaturare la ragione societaria, portandola verso altri lidi).

2. SVILUPPO DI CARRIERA

Anche questo e' un problema complesso in una societa' di ricerca: l'addensamento nelle alte categorie, il gran numero di laureati e diplomati, l'eta' media piuttosto alta dei ricercatori, rendono problematici gli sbocchi di carriera, soprattutto in presenza di basso turn-over e di non espansione della societa' (o addirittura di riduzione di organico, come nel nostro caso negli anni passati).

Tanto piu' quindi c'e' l'esigenza di strumenti di pianificazione delle carriere e valutazione del potenziale, che consentano di valorizzare le risorse e avere il polso della situazione.

Occorre cioe' creare le condizioni per dare a tutte le persone l'opportunita' di occupare in ogni momento della carriera una posizione corrispondente alla propria evoluzione professionale: se non si offre al lavoratore una ragionevole possibilita' (non la certezza naturalmente) di sviluppo di carriera, l'esito e' una demotivazione dilagante e, di conseguenza, una sorta di pensionamento anticipato.

Quali possibilita' si offrono ad un ricercatore con una decina di anni di esperienza, cioe' che sia arrivato all'eta' critica di 35/40 anni?

Innanzitutto quella di continuare a fare il ricercatore. E' in questo settore che va fatto lo sforzo maggiore di riflessione, perche' manca una reale comprensione delle carriere dei cosiddetti "professionals", in quanto l'abitudine e' a pensare all'evoluzione della carriera solo nel senso dell'avanzamento sulla piramide aziendale.

In realta' anche nelle societa' di ricerca il sistema premiante e' strutturato in modo tale da incentivare le persone piu' brillanti ad uscire dal lavoro tecnico per intraprendere la carriera gestionale. Cio' definisce chiaramente come vincenti quelli che entrano a far parte della direzione e come perdenti quanti svolgono ancora il lavoro fondamentale dell'organizzazione.

Da alcune parti si e' tentato il sistema della doppia carriera: indubbiamente questo tentativo e' molto difficile in Italia dove manca, come presupposto necessario, quell'osmosi tra universita' ed enti di ricerca pubblici e privati e industria che permette una alta mobilita' e offre un consistente mercato del lavoro.

Comunque riteniamo che questo tipo di sperimentazione sia auspicabile, soprattutto se e' parallelamente accompagnata da un cambiamento culturale all'interno dell'azienda teso a rivalutare il contributo tecnico e a favorire il contatto con l'universita' e con altri centri di ricerca.

In ogni caso la strada obbligata da percorrere e' quella di un rapporto di lavoro di tipo nuovo, piu' aderente alle caratteristiche di autonomia e di professionalita' che sono proprie dei ricercatori e dei tecnici esperti.

Piu' precisamente si puo' pensare ad una piu' ampia possibilita' di rapporti con l'esterno, a tempi privilegiati per la formazione e l'aggiornamento, alla possibilita' di tenere corsi di formazione, effettuare consulenze, ad una maggiore elasticita' di orari etc.

Il secondo sbocco naturale del ricercatore e' quello di assumere incarichi gestionali, sia nell'ambito del proprio settore che in altri settori aziendali (marketing, sviluppo personale, etc.), dove utilizzare le esperienze acquisite all'interno del mondo della ricerca.

Questo tipo di prospettiva e' senz'altro positivo, anche perche', nel secondo caso, favorisce la creazione di una mentalita' piu' orientata ai problemi della ricerca anche negli altri settori aziendali.

E' chiaro pero' che l'esito di un processo cosi' delicato (soprattutto quello del passaggio dal lavoro tecnico a quello di coordinamento) non puo' essere lasciato alla casualita' o alla buona volonta' del singolo, ma deve essere pianificato mediante una valutazione previa dalle potenzialita' dell'individuo (Dio ci

scampi dai bravi ricercatori che diventano pessimi capi) e da una formazione adeguata che metta in grado la persona di svolgere le nuove mansioni.

Una terza possibilita' che secondo noi andrebbe maggiormente esplorata e' quella di utilizzare nel campo della formazione l'esperienza acquisita dal ricercatore.

Oltre all'Universita' si potrebbe pensare ad es. a rapporti privilegiati con scuole e centri di formazione professionale. Soprattutto in tempi come questo, in cui la trasformazione tecnologica implica la necessita' di qualificazione e riconversione dei lavoratori, si possono creare centri di formazione interdisciplinari comuni a piu' aziende e societa' di ricerca operanti nello stesso settore. In particolare questo potrebbe dare spazio alla qualificazione dei neo-diplomati, che, nell'ambito del lavoro tecnico, sono i piu' colpiti dal problema della disoccupazione giovanile.

Un'ulteriore possibilita' che si offre al tecnico esperto consiste nell'applicazione e nella commercializzazione dei risultati della ricerca e nel servizio qualificato. Poiche' non e' compito della societa' di ricerca occuparsi in prima persona dell'industrializzazione del prodotto di ricerca, questo sbocco in genere coincide con il distacco dall'azienda. Dato che questo tipo di processo nel nostro paese non e' spontaneo, come da altre parti, tranne che in alcuni settori (robotica, informatica), ed e' anzi reso difficoltoso dalla situazione del mercato del lavoro, occorre pensare a forme organizzative piu' flessibili che consentano un inizio meno traumatico per questo tipo di attivita'.

Per concludere il discorso sugli sviluppi di carriera due questioni sono fondamentali:

- occorre favorire una mobilita' programmata extra-aziendale, che offra ai ricercatori la possibilita' di continuare la propria attivita' in altri ambiti e consenta uno svecchiamento dei quadri, soprattutto in posti in cui il turn-over e' dettato solo dal mercato. Questo, naturalmente, e' un problema che va affrontato a livello nazionale, con la creazione di aperture tra enti di ricerca e aziende pubbliche (tra cui da es. l'ENEL) e magari con un contratto della ricerca che dia uniformita' ai trattamenti economici all'interno del settore e definisca la figura del ricercatore come categoria professionale.
- la seconda questione si riferisce alla necessita' della presenza in azienda di una funzione specifica che si occupi di pianificazione delle carriere. Essa dovrebbe contribuire alla crescita di una cultura diffusa (dal top management al responsabile operativo) di attenzione alla crescita professionale dei dipendenti, e dovrebbe seguire l'individuo nel suo iter professionale, indirizzandolo in sentieri di carriera adeguati.

Per formalizzare questa attenzione allo sviluppo professionale si potrebbe utilizzare una scheda individuale di valutazione del dipendente, che ogni anno venga aggiornata e discussa tra il capo e il dipendente e venga poi fatta pervenire al responsabile della pianificazione delle carriere. Cio' consentirebbe una esplicitazione del giudizio sull'operato del singolo e una conseguente azione per porre rimedio alle cause del mancato sviluppo professionale.

3 ORGANIZZAZIONE

E' abbastanza comune l'affermazione che nel campo della ricerca, dopo i 35/40 anni sopravviene un declino delle capacita' tecniche e di creativita', una sorta di obsolescenza per porre rimedio alla quale non bastano corsi di riqualificazione.

Altre ricerche, d'altronde, puntano il dito piu' sull'obsolescenza organizzativa che su quella individuale: sarebbero le organizzazioni, cioe', ad essere obsolete e inadeguate alle nuove condizioni operative, in quanto basate su modelli superati, piuttosto che gli individui a non essere all'altezza del proprio compito.

Ma come rimediare a questa obsolescenza organizzativa?

Come abbiamo detto non esistono ricette valide per ogni situazione, soprattutto in un campo come quello dell'organizzazione.

Alcuni spunti di riflessione sono rintracciabili in quanto abbiamo gia' detto: attribuzione di maggior valore al contributo tecnico, sia monetariamente, che in termini di riconoscimenti per il lavoro svolto; maggior attenzione alle carriere, ecc.

Secondo noi sono necessari inoltre:

- un'organizzazione del lavoro il piu' possibile flessibile e poco burocratica e formale, che consenta una responsabilizzazione capillare dei ricercatori e tecnici, eliminando il maggior numero di filtri decisionali. Un'organizzazione rigidamente gerarchica, in cui i rapporti sono strutturati solo in senso piramidale, con uno spezzettamento di responsabilita' formali, funzionante ad ordini di servizio, non fa altro che deresponsabilizzare le persone ed alimentare la burocrazia interna. Come abbiamo gia' detto, in questa organizzazione cio' che fa premio non e' la competenza tecnica, ma la capacita' ad uniformarsi alla burocrazia aziendale;

- una cultura positiva della mobilita' aziendale.

In generale la mobilita' dal punto di vista aziendale e' guardata positivamente solo in quanto risolve i problemi legati all'esaurimento di determinati filoni di attivita'. Dal punto di vista della struttura operativa invece, essa e' guardata sempre con sospetto (a meno che non si tratti di eliminare qualche personaggio scomodo) in quanto i capi sono restii a privarsi di persone valide e temono di ricevere gli scarti degli altri. Manca una cultura che incoraggi i trasferimenti utili per lo sviluppo professionale del singolo individuo ed una strategia consapevole che pianifichi il passaggio delle persone a nuove cariche e attivita'.

- una maggiore flessibilita' nel rapporto di lavoro. Crediamo che siano da valutare positivamente quelle forme flessibili di lavoro (part-time, job sharing, aspettativa per motivi di studio, anni sabbatici, contratti di formazione/lavoro) che consentono da una parte una maggior realizzazione del lavoratore e dall'altra l'inserimento di giovani in azienda, naturalmente laddove non costituiscano una forma di discriminazione soggettiva, in positivo come in negativo.

In particolare una forma di sperimentazione puo' essere l'istituzione di una sorta di tempo parziale di tipo professionale. In pratica per una meta' del tempo il ricercatore continua a svolgere il suo abituale lavoro, mentre per l'altra meta' svolge un'attivita' diversa. Tale attivita'

puo' essere interna all'azienda (ad es. di tipo commerciale o amministrativa oppure un progetto particolare) oppure puo' essere esterna all'azienda: in questo secondo caso si puo' pensare ad attivita' di formazione oppure di consulenza, magari su tematiche di lavoro che la societa' non ha interesse ad assumersi in proprio e che puo' trasferire ai dipendenti, per arrivare a forme di "job creation" - in cui intraprendere attivita' di trasferimento tecnologico svolte eventualmente in collaborazione con la societa' o utilizzando la strumentazione da essa resa disponibile.

- Una maggiore elasticita' degli orari di lavoro. Forse non e' superfluo affermare che, nel momento in cui dappertutto si va verso una flessibilita' generalizzata dell'orario, in un centro di ricerca la responsabilizzazione delle persone per quanto riguarda la gestione del proprio tempo di lavoro e' una strada obbligata.

In questo senso la riduzione dell'orario, che nel campo della ricerca non ha una rilevanza centrale per l'aumento di occupazione, puo' pero' essere di aiuto nel processo di elasticizzazione degli orari.

All'interno di questa tematica le proposte possono essere diverse: la concessione di anni sabbatici per l'aggiornamento professionale (ad esempio con borse di studio messe a disposizione da consorzi di aziende), la possibilita' di lavorare per fasce annuali di orario gestibili in forma diversa durante l'anno (1200, 1400, 1600 ore/anno ad es.), etc.

4. FORMAZIONE

Sulla formazione e sull'aggiornamento sembrerebbe quasi inutile discutere, tanto e' evidente la sua importanza, soprattutto in imprese tecnologicamente avanzate. Se il capitale principale dell'azienda e' quello umano, e' in questo campo che vanno fatti gli investimenti. In realta' molto spesso ci si limita a spremere l'esistente oppure a considerare questi temi come una sorta di benefit aziendale da cui aspettarsi scarsi ritorni.

Ci interessa, comunque, fare alcune osservazioni:

- l'esigenza di formazione, oggi, e' generalizzabile a tutti i livelli e non puo' essere un benefit riservato solo a determinate figure aziendali (i quadri ad es.), anche se naturalmente i tempi e gli strumenti di aggiornamento sono diversi a secondo della funzione in azienda; e' necessario dunque avere a disposizione un tempo specifico da dedicare all'aggiornamento.
- per l'importanza strategica di questo tema, non crediamo si possa procedere con la politica del "laissez faire" nei confronti della struttura operativa; anche nel campo dell'aggiornamento tecnico/scientifico e' necessaria una funzione che operi un controllo sull'effettivo avanzamento del processo di formazione/aggiornamento del singolo dipendente;
- parallelamente a corsi, congressi, stages, esiste una forma di aggiornamento che consiste nel dotare i ricercatori di strumenti di lavoro al passo con l'evoluzione tecnica. Questo tipo di aggiornamento richiede ingenti investimenti, stante la rapida obsolescenza della strumentazione scientifica, ed e' spesso di difficile soluzione all'interno della singola

societa' di ricerca, mentre potrebbe essere affrontato a livello nazionale oppure di consorzi di aziende ecc.

- il sindacato in questo campo dovrebbe controllare l'effettiva attuazione di politiche di formazione tecnica e manageriale all'interno dell'azienda, e la loro coerenza agli obiettivi aziendali, facendosi anch'esso promotore di iniziative in tal senso. Uno strumento che potrebbe essere utilizzato per una sorta di autogestione dell'aggiornamento e della formazione a livello superiore, con qualche adattamento, e' quello delle 150 ore che ormai, cosi' com'e', ha perso gran parte del suo significato.

Per concludere una breve osservazione sul ruolo del Sindacato. Indubbiamente in una situazione in cui venga attuata una flessibilita' delle forme contrattuali, dei salari, degli orari non e' possibile rimanere ancorati a vecchi schemi e modelli di comportamento.

Non per questo, pero', il sindacato deve abdicare alla sua tipica vocazione solidaristica, in cui la rappresentanza degli iscritti tenta di coniugarsi con la ricerca del bene comune.

All'interno di una situazione di disomogeneita', in cui non e' piu' vero che ogni cosa e' uguale per tutti, il sindacato conserva la sua funzione di garante che le differenziazioni non si tramutino in discriminazioni, e che effettivamente si tenda verso una valorizzazione del lavoro di tutti ed una maggior partecipazione ai processi decisionali.