

## CONSIDERAZIONI SULLA SITUAZIONE ATTUALE DEL CISE

### 1-Premessa.

Trascorsa la fase di assestamento che inevitabilmente segue il cambio ai vertici di ogni azienda, vogliamo esprimere con questo documento il nostro giudizio sul nuovo corso del CISE, sia perché ci riconosciamo solo in parte nelle posizioni finora assunte da altre forze politiche, sia perché riteniamo di poter dare un contributo specifico alla soluzione dei molti problemi aperti.

Precisiamo che il nostro giudizio vuole essere propositivo nei confronti dell'attuale direzione, affinché intervenga direttamente in tutto ciò su cui può agire autonomamente dall'ENEL e indirettamente (elaborando le opportune proposte), per ciò in cui l'ENEL ha la responsabilità decisionale.

Inoltre, ci troviamo in questi giorni nella fase "calda" del rinnovo contrattuale, che riteniamo rappresenti il primo importante banco di prova delle reali capacità gestionali della nostra Direzione.

### 2-Giudizio sulla ristrutturazione.

Vale la pena di esaminare due distinti aspetti che hanno caratterizzato questa ristrutturazione: quello del ricambio al vertice e quello del diverso rapporto con l'ENEL.

-Per quanto riguarda il cambio al vertice non ci sentiamo di dare cambiali in bianco a nessuno, in quanto il ricambio generazionale di per sé non significa nulla, finché non sia ben chiaro quali siano i reali elementi di novità in gioco.

E' comunque evidente a tutti che vi è stata una lottizzazione fortemente connotata politicamente che ha coinvolto i vertici aziendali e che temiamo possa diramarsi verso il basso, come alcuni episodi sembrano confermare.

Allo stesso tempo, però, non abbiamo particolari pregiudizi sulla nuova struttura, se questa si muoverà con

serietà e attenzione ai problemi reali del CISE (qualità del lavoro, finalizzazione delle attività, valorizzazione delle risorse umane).

-Per quanto riguarda il cambiamento dei rapporti con l'ENEL, se da un lato è individuabile una possibilità di razionalizzazione delle attività di ricerca svolte dai centri interni ed esterni dell'ENEL, dall'altro il CISE rischia di essere ancor più condizionato dalle scelte fatte dall'ENEL.

Riteniamo comunque che la gestione tecnico/scientifica del CISE sia oggi molto più difficile di quanto fosse alcuni anni fa.

### 3-Contributi specifici.

Alla luce delle due semplici considerazioni sopra esposte rivolgiamo alla Direzione alcune specifiche proposte tese alla salvaguardia della notevole ricchezza intellettuale e culturale della Società'.

Esaminando in particolare la situazione del CISE identifichiamo quattro punti nodali sulla importanza dei quali non sussistono dubbi:

- A-Posizione del CISE nei confronti dell'ENEL.
- B-Sviluppo delle capacità tecnico/scientifiche.
- C-Politica del personale.
- D-Funzionalità dei servizi interni.

#### A-Posizione del CISE nei confronti dell'ENEL

Due aspetti, secondo noi, sono fondamentali nella definizione dei rapporti CISE-ENEL.

Il primo riguarda la modifica dell'attuale ripartizione del pacchetto azionario.

Al di là di un aumento significativo della presenza del Comune di Milano e dell'A.E.M., ipotesi che riteniamo senz'altro positiva, non riusciamo, in questo momento, ad individuare

altri partners che possano valorizzare realmente una serie di competenze presenti al CISE, ma di minore interesse per l'ENEL. E' ovvio, comunque, che un'azione del genere implicherebbe l'impegno precipuo dell'ENEL.

Un secondo aspetto (in cui il CISE e le diverse forze presenti in azienda dovrebbero esercitare forti pressioni) concerne l'evoluzione delle modalita' pratiche del rapporto attuale e in particolare i seguenti punti:

- un significativo snellimento burocratico-amministrativo, onde evitare che a livello di vertice l'ENEL dia fiducia e autonomia al CISE e contemporaneamente a livello amministrativo imponga pesanti vincoli di tipo formale che sono fonte di ritardi e procurano un aggravio di costi ;
- una disponibilita' completa e tempestiva al CISE delle informazioni sui programmi pluriennali di ricerca dell'ENEL ( in particolar modo quelli che gia' coinvolgono o coinvolgeranno il CISE);
- la possibilita' di un significativo intervento da parte del CISE nella fase di elaborazione dei programmi di ricerca dell'ENEL;
- la possibilita' di approfondimento sistematico nella conoscenza delle direzioni dell'ENEL, per poter comprendere a fondo le esigenze dell'Ente nei campi di competenza del CISE (una sorta di azione di marketing nei confronti dell'ENEL).

#### B-Sviluppo delle capacita' tecnico-scientifiche.

Partendo dalla considerazione che il CISE e' quello che e' anche in virtu' di una sua storia passata di centro di ricerca di alto livello scientifico, riteniamo essenziale ritrovare rapidamente il giusto punto di equilibrio tra attivita' di servizio e trasferimento tecnologico all'ENEL (per le competenze gia' mature), e quelle di studio e ricerca, perche' e' questo giusto equilibrio che consente il mantenimento di un livello culturale adeguato.

Questo sforzo va perseguito non solo nell'interesse del CISE, ma anche per non venir meno ad una seria e degna azione di

risposta alle esigenze ENEL.

Riteniamo perciò che siano preoccupanti quei segnali di allarme che evidenziano, soprattutto in alcune aree, una diminuzione delle attività di ricerca, più o meno avanzata, testimoniata anche dal calo di pubblicazioni su riviste scientifiche qualificate.

E' necessario, perciò, operare un grosso sforzo per reintegrare le competenze perse in queste aree e, allo stesso tempo, alimentare in uomini e fondi alcuni nuclei di ricerca di alto livello.

A questo proposito non e' da trascurare il problema della scarsa sintonia tra i due piani organizzativi aziendali, quello gestionale e quello tecnico, con conseguenti attriti e perdite di energie.

Inoltre, una delle potenzialità maggiori del CISE, la sua interdisciplinarietà, e' fortemente penalizzata dall'attuale organizzazione del lavoro, come dimostrato dall'esperienza degli ultimi anni che ha visto due Settori poco interagenti tra loro e, al loro interno, una scarsa collaborazione tra i diversi Dipartimenti. Ci auguriamo che la nuova organizzazione faccia dei passi avanti per quanto riguarda questo problema, anche se siamo consci che molto dipende dall'atteggiamento dell' ENEL, che, nonostante gli sforzi della Direzione, a volte non accetta l'offerta di sistemi completi.

Per quanto riguarda l'aspetto della struttura interna riteniamo che si potrebbe rivederla partendo da un'analisi approfondita della situazione orientata ad individuare punti di intervento sulla base dei seguenti criteri:

- realizzazione di aree di specializzazione e identificazione di figure di specialisti;
- realizzazione di aree di applicazione e identificazione di figure di sistemisti;
- realizzazione di "task force" di servizio.

E' comunque necessaria, anche nell'attuale organigramma, una rivalutazione del ruolo dello specialista, in quanto il capo sezione sara' sempre più impegnato nella gestione e nello sviluppo delle attività, nella gestione delle risorse umane,

in compiti di tipo commerciale e promozionale, etc. E' quindi importante il consolidamento all'interno della sezione di punti di riferimento tecnico-scientifico che possano svolgere anche una funzione formativa nei confronti dei neo-assunti (e questo ruolo, di norma, non puo' essere svolto da un consulente). Da un punto di vista formale questa figura e' identificabile negli assistenti: il vero problema e' che occorre dare un peso specifico maggiore a questa figura, valorizzandone la professionalita' sia in termini di autonomia che di prospettive di carriera.

#### C-Politica del personale.

In una realta' come il CISE il problema della politica del personale e' soprattutto quello della valorizzazione delle risorse umane.

Oggi piu' che mai occorre una grande flessibilita' ed elasticita' nella gestione del personale ed una maggior creativita' nell'utilizzo di strumenti di incentivazione per responsabilizzare maggiormente le persone.

Il punto di partenza, secondo noi, e' che la motivazione delle persone non puo' consistere solo nei soldi (anche se sono ovviamente importanti), ma e' legata ad una serie di altri fattori determinanti, sui quali agire.

Non e' certo questa la sede per discutere di un argomento che meriterebbe un'analisi dettagliata (e una capacita' propositiva e innovativa di cui si e' sentita la mancanza in questi anni), e sul quale e' inoltre in corso una trattativa contrattuale, ma ci interessa almeno mettere l'accento su tre aspetti:

- l'esigenza di chiarezza nella definizione dei valori aziendali sulla base della quale vengono giudicate le persone, valori che riteniamo debbano essere non solo conosciuti, ma anche ampiamente condivisi dai dipendenti;

- l'esigenza di una comunicazione direzione/dipendenti piu' dettagliata e tempestiva e meno affidata a canali sotterranei ;

- la necessita' di uno grosso sforzo (molto maggiore dell'attuale) teso a valorizzare le potenzialita' e a

definire prospettive di sviluppo per le persone piu' valide. Resta, infatti, di estrema attualita' (anche se sono ormai molti anni che il problema e' stato sollevato), tentare di definire percorsi di carriera e di attivita' per i ricercatori, in quanto riteniamo che sia proprio la mancanza di prospettive chiare ( e non la sola retribuzione) la causa del formarsi di sacche di stagnazione e dell'innescarsi di un buon numero di casi personali di insoddisfazione.

#### D-Funzionalità dei Servizi interni.

Per quanto riguarda i servizi, premettendo che non condividiamo la critica di chi identifica in essi la causa principale dei mali del CISE, sicuramente un loro miglioramento risulterebbe particolarmente utile .

L'organizzazione dei servizi ( dove con questo termine non intendiamo solo DPG e DAF, ma tutte quelle realta' che all'interno della Direzione Generale e delle Divisioni operano a supporto della parte produttiva) deve essere funzionale all'attivita' produttiva stessa.

Con cio' non si vuole dire che i servizi sono di serie B, o fomentare una rivalita' con la parte ricerca, ma solo riaffermare una cultura del servizio orientata all'utente.

In pratica questo significa che:

- dal punto di vista culturale (e quindi comportamentale) il ruolo del servizio non va interpretato legalisticamente, cioe' come una funzione impegnata solo a far rispettare alcune regole (sensate o meno esse siano). E' necessario invece che il personale dei servizi utilizzi la sua specifica professionalita' ed esperienza, per collaborare con l'utente a trovare una soluzione ai problemi;

- dal punto di vista organizzativo le procedure e la struttura vanno definite in maniera da agevolare il raggiungimento dell'obiettivo detto sopra. Negli anni passati un'analisi organizzativa ha portato ad una razionalizzazione dei servizi in termini di efficienza (cioe' di minori costi per svolgere la stessa attivita').

Riterremmo molto utile far eseguire una nuova value analysis che valuti organizzazione e procedure aziendali in termini di efficacia (cioe' di capacita' di raggiungere gli obiettivi).

#### 4-Conclusioni.

Il compito di migliorare la funzionalita' del CISE, rendendo piu' soddisfatti i lavoratori e, al contempo, rispondendo alle aspettative della proprieta', non e' certo cosa facile.

Proprio perche' il compito e' complesso e' necessaria la valorizzazione di tutti i contributi e l'apertura di un dialogo (anche attraverso i Comitati Consultivi di cui la Direzione si e' dotata), che coinvolga il piu' possibile chi desidera ed e' in grado di esprimere idee e possibili soluzioni.

Ci aspettiamo che su questa strada la direzione faccia dei passi avanti, tempestivi e significativi, e che in tale spirito propositivo venga interpretato questo documento.

Sezione di ambiente della D.C.  
Giovanni Marcora.

Milano, 30 maggio 1989.