

**ROBERTO LORUSSO**

**BENESSERE  
ORGANIZZATIVO**



**LA PERSONA AL CENTRO  
DELL'IMPRESA DI SUCCESSO**

# BENESSERE ORGANIZZATIVO

LA PERSONA AL CENTRO  
DELL'IMPRESA DI SUCCESSO

Roberto Lorusso

**CO2 compensata: e-book ad impatto zero.**

**Questo libro è stato pensato e scritto, in forma digitale. Non può essere stampato.**

**PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA**

Tutti i diritti letterari e di pubblicazione appartengono a Roberto Lorusso

Settembre 2015 - Copyright © Roberto Lorusso, Via De Nicola, 1 - 70010 Valenzano – Bari.

L'autore di questo e-book non si assume alcuna responsabilità circa i contenuti che non sono sempre necessariamente esaurienti, completi, precisi o aggiornati.

I consigli forniti in questo e-book costituiscono pareri di tipo professionale, la cui applicabilità è soggetta a particolari condizioni, non ripetibili in qualsiasi contesto. L'autore, pertanto, declina ogni responsabilità circa l'esito positivo o negativo derivato dall'applicazione dei contenuti di questo e-book gratuito ad ambiti di business.

Per le finalità e gli intenti informativi di questo e-book, si possono liberamente riprodurre, tradurre, distribuire, diffondere in tutto o in parte ed in qualunque forma (stampa, digitale o altro) i testi contenuti in esso a condizione che:

- Si citi la fonte.
- Si citi l'autore.
- Non si modifichi l'opera.
- Non si faccia dell'opera un uso a scopo di lucro o commerciale.

# INDICE

Prefazione.....	4
Avvertenza.....	6
Premessa.....	8
La persona.....	10
Il clima aziendale.....	16
Visione di futuro condivisa.....	21
Tecnologia.....	23
Solidarietà Sociale.....	26
Ambiente esterno.....	27
Il percorso in tre tappe.....	29
L'approccio legale.....	30
L'approccio normativo volontario.....	31
L'approccio virtuoso.....	33
Dalla teoria alla pratica.....	40
Conclusioni.....	45
Appendice.....	47
A. L'impresa flessibile e familiarmente responsabile: IFREI.....	47
B. Il Work Life Balance.....	51
C. Luxottica e il "job sharing" familiare.....	55
Bibliografia.....	58
Cenni biografici.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## Prefazione

Oggi parlare di Benessere aziendale, significa parlare di tutti gli approcci e buone pratiche per vivere bene in un'organizzazione.

Certo alla luce della crisi che viviamo da anni sicuramente ti starai chiedendo:

- quanto il benessere organizzativo viene oggi considerato utile al business?
- in questo periodo difficile noi imprenditori siamo disposti a occuparci di tutte queste “condizioni al contorno”, e a dimenticare per un attimo i ricavi?
- quanto ci occupiamo di benessere organizzativo per far crescere il profitto?

Molto spesso pensiamo al benessere aziendale, e lo colleghiamo subito all'idea di un'impresa socialmente responsabile, ovvero al continuo impegno da parte delle aziende a comportarsi eticamente e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei propri dipendenti e dei loro familiari.

In realtà questa connessione rappresenta solo un aspetto di un concetto molto più ampio; per analizzare il benessere di un'organizzazione occorre fare una valutazione del “dove siamo” rispetto alla soddisfazione del personale, alle aspettative della direzione, agli obiettivi e ai valori aziendali.

La creazione del benessere, non è processo astratto, a cui bastano prediche senza fatti reali; è necessario individuare una serie di buone pratiche che richiedano il coinvolgimento di più persone, che abbiano un progetto di benessere organizzativo condiviso.

I progetti devono vedere il coinvolgimento globale e condiviso tra tutti gli elementi sistemici.

Da non sottovalutare è la dinamicità del processo: la creazione di benessere comporta un costante e continuo impegno nei confronti degli obiettivi sociali, che non si esaurisce con poche azioni, ma necessita di un percorso di creazione e miglioramento continuo giorno per giorno.

Come vedi ci vuole un bel cambio di paradigma.

Sei pronto?

## Avvertenza

Normalmente, e nella maggioranza dei casi, dopo che abbiamo letto un libro o abbiamo partecipato ad un momento formativo accade poco o niente. E nel caso avessimo imparato qualcosa questo è accaduto attraverso quello che si definisce *APPRENDIMENTO REATTIVO*.

Questa tipologia di apprendimento è caratterizzata dall'utilizzo (mediante una vera e propria operazione di "download") di modi di pensare abituali e di visioni del mondo con le quali abbiamo più familiarità e di cui disponiamo caratterizzazioni e categorizzazioni.

Il "download" dei nostri modelli mentali ci porta a vedere solo ciò che siamo preparati a vedere. In un certo senso, quello che vediamo è il nostro passato, nella forma dei nostri modelli mentali che riflettono le vecchie esperienze.

Scartiamo sempre interpretazioni e opzioni che differiscono da ciò che conosciamo e di cui ci fidiamo, *e agiamo per difendere i nostri interessi*.

Così facendo le nostre azioni non sono altro che abitudini riprodotte, in cui finiamo inevitabilmente per rafforzare modelli mentali prestabiliti.

Nella migliore delle ipotesi diventiamo più bravi a fare quello che abbiamo sempre fatto.

**In sintesi: Il nostro pensiero è governato da modelli mentali prestabiliti e l'azione è governata da abitudini consolidate.**

E così facendo:

NON CAMBIA NULLA.

ZERO APPRENDIMENTO.

Ma tu non vuoi che accada questo.

Quindi, ti auguro buona lettura, cancella i tuoi modelli mentali, apri la mente, sii pronto al cambiamento e soprattutto...

**impegnati a trasformare la tua impresa in una Impresa Virtuosa.**



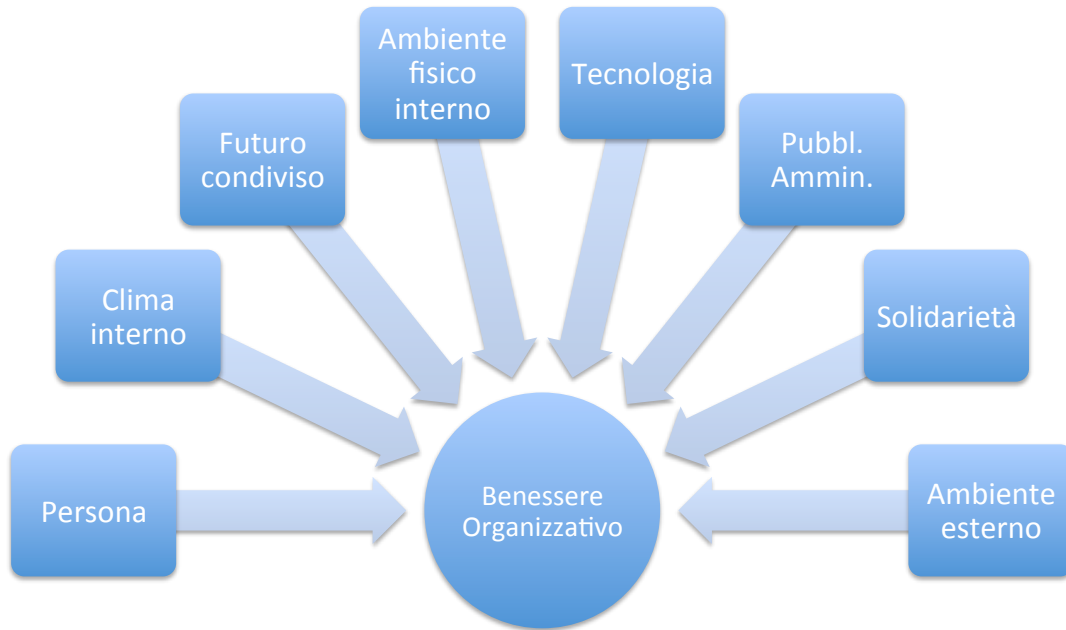
## Premessa

La riflessione dalla quale nessun imprenditore può prescindere è che dietro ogni dipendente o collaboratore c'è una persona, che unisce alle sue competenze professionali un carattere e una umanità che inevitabilmente influenzano il suo ruolo in azienda e il suo rapportarsi agli altri (colleghi e imprenditore).

Dal momento in cui l'imprenditore apre la sua mente e impara a guardare al dipendente come a una persona, il suo modo di fare impresa cambia e si rafforza la tendenza all'agire in maniera socialmente responsabile.

Ma oltre a questa primaria attenzione, l'imprenditore non può prescindere a prendere in seria considerazione tutti gli altri fattori che determinano la riuscita di un progetto volto a realizzare benessere nell'organizzazione.

## Gli elementi che favoriscono il benessere in azienda



# La persona

Un lavoratore è prima di tutto una persona che unisce alle sue competenze professionali un carattere, un'umanità e la sua creatività che inevitabilmente influenzano il suo ruolo in azienda e i suoi rapportarsi con gli altri.

Certamente definire la persona, "... esiste come essere unico e irripetibile, esiste come un «io», capace di autocomprendersi, di autopossedersi, di autodeterminarsi [...]".<sup>1</sup>

Le diverse concezioni dell'individuo, in quanto persona, possono essere raggruppate in due tipologie fondamentali.

La prima, più classica, considera la persona come "una sostanza individuale di natura razionale", ossia un individuo concreto dotato di una serie di capacità, attività e funzioni, ma

---

<sup>1</sup> Da Dottrina Sociale della Chiesa n° 131 che continua: "La persona umana è un essere intelligente e cosciente, capace di riflettere su se stesso e quindi di aver coscienza di sé e dei propri atti. Non sono, tuttavia, l'intelligenza, la coscienza e la libertà a definire la persona, ma è la persona che sta alla base degli atti di intelligenza, di coscienza, di libertà".

non riducibile ad esse: la persona non esiste solo nella misura della sua utilità.

Ciascuno è una realtà irripetibilmente unica: il suo valore non aumenta o diminuisce “in rapporto a...”, in quanto essa vale in sé stesso e per sé stesso.

La seconda considera la persona un concetto definito da un certo insieme di proprietà o funzionamenti come la capacità di riflessione, di autocoscienza, di autodeterminazione, di comunicazione intersoggettiva, di rappresentazione simbolica.

Con il termine persona indichiamo anche il soggetto umano quale portatore di diritti e di doveri: “l'essere” verso il quale riteniamo di avere obblighi e diritti.

La persona infatti è il primo e fondamentale valore etico, a partire dal quale derivano e si strutturano gli altri valori.

L'essere umano è un essere che non può vivere da solo ma in relazione con gli altri esseri umani: possiede una capacità di

apertura e accoglienza dell'altro che gli conferiscono una dignità che gli altri esseri non possiedono.

E' necessario creare le condizioni sociali che permettano alle persone di realizzarsi collettivamente e individualmente, nel rispetto delle libertà di ciascuno<sup>2</sup> . Nel momento in cui si riduce o si sopprime la libertà dell'individuo, infatti, il risultato è che la vita sociale progressivamente si disorganizza e decade.

“Le persone hanno dimenticato che il tempo, dono di Dio, ci è stato concesso per essere migliori con gli altri e per gli altri. Non possiamo dimenticare di impiegarlo per le attività sociali, politiche, culturali; per favorire il volontariato, per praticare lo sport, per la cura fisica e spirituale della nostra persona.”<sup>3</sup>

“[...] Queste attività fanno crescere la persona (umanamente e spiritualmente), riducono lo stress e fanno aumentare ulteriormente il desiderio di dedicar loro tempo.

---

<sup>2</sup> “Occorre pertanto sottolineare che la vita comunitaria è una caratteristica naturale che distingue l'uomo dal resto delle creature terrene [...] Tutta la vita sociale è espressione della sua inconfondibile protagonista: la persona umana [...]”, da Dottrina Sociale della Chiesa n° 149. L'uomo “[...] soggetto attivo e responsabile del proprio processo di crescita, insieme alla comunità di cui è parte [...]”, ivi, n° 133.

<sup>3</sup> Roberto Lorusso, Nello De Padova, *DePILiamoci*, Editori Riuniti 2007, pag.71  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015

Se poi queste attività sono fatte grazie all'impresa per la quale si lavora, cresce sia il livello di fedeltà e di dedizione al lavoro e sia il tasso di Responsabilità Sociale presente nel sangue dell'imprenditore.”<sup>4</sup>

Il benessere delle persone all'interno delle organizzazioni rappresenta l'elemento fondamentale attorno al quale un'azienda può scegliere di costruire il suo futuro ed il suo successo.

“Un'impresa rispettosa dell'uomo e dell'ambiente è una impresa sana (moralmente e socialmente) [...] perché è luogo dove si generano occasioni di incontro e di collaborazione, nonché di crescita e di valorizzazione delle capacità delle persone coinvolte.”<sup>5</sup>

Un'azienda in cui c'è benessere è in grado di promuovere e mantenere un elevato livello di soddisfazione fisica, psicologica e sociale di tutti i dipendenti ed è gestita da un management che ha saputo avviare un cambiamento radicale proprio nel modo di fare impresa, perché ha messo al

---

<sup>4</sup> Ivi, pag. 51

<sup>5</sup> Ivi, pag. 67

centro di ogni azione la persona e ha creduto nello sviluppo e nel cambiamento.

Per questa ragione è utile riflettere sul fatto che le persone che stanno bene, lavorano bene.

Il Benessere delle persone dunque rappresenta l'elemento fondamentale attorno al quale un'azienda può costruire il suo futuro e il suo successo.

E' quindi importante che vengano tutelati tutti i diritti dei lavoratori, eliminando il lavoro forzato e quello minorile, fornendo loro il maggior grado di protezione possibile.

Non devono esserci discriminazioni in base al sesso o alla nazionalità di provenienza, anzi una prassi responsabile dovrebbe facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani o disoccupati di lunga durata.

Bisogna cercare di mantenere un alto livello di soddisfazione del proprio personale, sia con interviste di customer satisfaction rivolte all'interno, sia con nuovi progetti.

Molto deve essere investito nell'apprendimento, nella crescita professionale e umana, nella famiglia.

L'impresa che pone la giusta attenzione ai suoi dipendenti, investe ordinariamente molto tempo all'ascolto dei loro bisogni.

In cambio riceve maggiore fedeltà e impegno lavorativo.

Per tutti, il tempo liberato dal lavoro, diventa tempo utile per dare attenzione all'altro, al vicino di casa, al collega, all'amico, al parente, al dipendente, al superiore, al cliente, al fornitore.

Il tempo libero è importante, serve per sanare la mente e lo spirito, soprattutto in periodi di forte tensione lavorativa: una ricerca condotta in diversi uffici della Boston Consulting Group, ha evidenziato che consulenti e professionisti, sono in grado di offrire servizi ai massimi livelli, usufruendo di un tempo libero e programmato senza interruzioni, imponendosi un rigido tempo libero.

Ciò consente di staccare la spina, senza mail e telefono, in aggiunta al tempo libero che solitamente accompagna i normali ritmi di lavoro.

Inoltre un altro vantaggio dell'utilizzo di tempo libero, è quello dell'aumento del tempo dedicato alla famiglia; se ne avvantaggiano tutti: moglie, marito, figli, amici, colleghi, imprese e società.



# Il clima aziendale

Per clima aziendale o clima interno all'organizzazione, si intende l'insieme di tutti quei rapporti di comunicazione, solidarietà e reciproco rispetto, tra i dipendenti e i superiori, che consentono di creare un sano contesto di lavoro.

Nella generazione di un buon clima, la comunicazione è importante, di fatto è la base del vivere sociale: i manager che dedicano tempo e attenzione alle persone lo fanno perché sanno che avranno una maggiore dedizione e impegno da parte dei loro dipendenti, che si sentiranno ascoltati, compresi, e non avranno paura di chiedere.

Sono le relazioni che comunicano, sono le relazioni che insegnano, sono le relazioni virtuose che determinano il successo di un'impresa.

Inoltre l'instaurarsi di buoni rapporti di amicizia non competitiva tra colleghi, favorisce la produttività del singolo, che avrà piacere di sedersi ad una scrivania accanto ad una persona amica, senza sentirsi costantemente minacciato dai suoi comportamenti.

Le organizzazioni che godono di un clima aziendale sereno sono quelle in cui ogni dipendente si sente tranquillo, apprezzato e motivato, è in grado di fare squadra e ha un'immagine positiva dell'imprenditore e dell'azienda.

E' importante non sottovalutare le politiche e relazioni eque e meritocratiche, che servono a spronare i lavoratori ad un miglioramento continuo, in vista di un riconoscimento anche solo verbale.

Aumentando il benessere dei dipendenti l'impresa riesce così a valorizzare al meglio i talenti interni, con la conseguenza di fidelizzarli.

Le persone non cercano un lavoro qualunque ma uno motivante, in sintonia con i propri interessi, che coniughi lavoro come necessità e lavoro come autorealizzazione.

Il lavoro assume una posizione fondamentale nella vita dei singoli, diventando un forte contributo alla formazione dell'identità individuale. Ecco perché è bene che l'imprenditore impari a guardare all'individuo, con le sue

competenze e attitudini, per riuscire a valorizzarlo nel migliore dei modi.

“Definiamo le competenze come una serie di comportamenti strumentali per conseguire i risultati desiderati [...]”, scrivono Rob Bailey, Dave Bartram e Rainer Kurz nello studio *Cracking Competencies: Development of the SHL Competency Framework*.

Innanzitutto bisogna avere ben chiaro cosa siano le competenze, cioè la combinazione di vari elementi tra cui la personalità, le attitudini, le motivazioni, i comportamenti, i valori, le opportunità e le esperienze di vita e lavoro, la formazione scolastica e anche la biologia.

Questo vuol dire che chi gestisce le risorse umane nell'assegnare un compito dovrebbe tenere conto non solo dell'esperienza e competenza professionale ma anche delle competenze “attitudinali”. In questo modo il dipendente

potrà svolgere al meglio il suo lavoro e sentirsi pienamente gratificato come persona e come professionista<sup>6</sup>.

Se l'azienda e le sue risorse umane viaggiano sulla stessa "lunghezza d'onda" sarà più facile conciliare ogni tipo di esigenza: quelle dell'imprenditore che cerca maggiori profitti, un migliore posizionamento anche a livello di immagine, meno conflitti interni <sup>7</sup> ; quelle delle persone che per essere produttive hanno bisogno di essere motivate e di poter conciliare la vita lavorativa con quella personale.

- *Ieri* il lavoro rappresentava la porzione maggiore nella vita dell'individuo; la famiglia e tutti gli altri tempi per sé non solo erano relegati in uno spazio molto piccolo ma erano anche

---

<sup>6</sup> Lo studio *Cracking Competencies: Development of the SHL Competency Framework* di Rob Bailey, Dave Bartram, Rainer Kurz, presentato al BPS Centenary Conference del 2001 approfondisce il concetto di competenza (competency) e di competenze (competencies) rispettivamente come 'stato' e 'qualità' dell'individuo di cui tenere conto nella gestione delle risorse umane.

<sup>7</sup> "[...] I datori di lavoro cercano infatti: più guadagno [...]; più status (una buona immagine attrae i clienti, ma anche il personale da reclutare o da tenere); meno conflitti [...]; più sicurezza. Le misure di conciliazione comportano anche dei costi: la bilancia tra vantaggi e costi è in relazione alle modalità d'intervento [...] e alle costrizioni organizzative", da Marina Piazza, *I sistemi di conciliazione tra i tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e i tempi dei servizi*, Gander Consulenza Formazione Ricerca, pag. 42

slegati dalla vita lavorativa con la quale non c'era quasi mai conciliazione.

- *Oggi* le varie sfere della vita personale possono essere fortemente integrate e le aziende possono aiutare in questo processo di integrazione se in grado di offrire forme di conciliazione adeguate.

Per adeguarsi alle necessità dell'*Oggi* si possono avviare misure di conciliazione tra le diverse esigenze, cioè programmi di *Work Life Balance* (vedi appendice 2).

# Visione di futuro condivisa

E' essenziale che gli obiettivi, a breve e lungo periodo, di reparto e aziendali siano noti a tutti, e poi condivisi da tutti, altrimenti si rischia di avere un'organizzazione le cui parti si muovono disordinatamente in direzioni diverse, senza raggiungere l'obiettivo comune.

Importante quindi è la comunicazione a tutti i livelli di tipo bidirezionale tra imprenditori, manager, collaboratori.

# Ambiente fisico interno

Mi riferisco alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, e a tutto ciò che concerne la creazione di condizioni di lavoro ottimali per i lavoratori (locali climatizzati e luminosi, corsie di evacuazione in caso di incendio e pericolo immediato, estintori, dispositivi di protezione individuali e collettivi, ecc.).

Ma non solo: la presenza in azienda di servizi aggiuntivi come punti relax, mensa, palestre, servizi all'infanzia, ecc., possono aiutare il lavoratore, riducendo i tempi morti necessari per recarsi in tali strutture situate all'esterno, consentendo loro di meglio investire tali periodi in attività ricreative fondamentali per il ristoro del corpo e della mente.

# Tecnologia

La tecnologia non deve essere vista solo come uno strumento che ci permette di chiudere il bilancio in positivo perché consente alle imprese di essere più efficaci ed efficienti, ma come una possibilità per lo sviluppo della società, una sorta di cartina tornasole capace di rendere visibile il grado di progresso raggiunto da un'impresa.

Pensiamo alle tecnologie verdi, che hanno un minore impatto sull'ambiente, contribuendo alla produzione di qualcosa che è utile e non arreca danni all'ambiente.

Quasi tutte le tecnologie possono essere utilizzate per il progresso dell'impresa, scegliendo come buone quelle orientate al nostro sviluppo.

Sto parlando delle tecnologie in grado di accrescere l'efficienza nell'uso delle risorse, e di ridurre gli sprechi, accrescendo il BIL (Benessere Interno Lordo).



Importante è quindi che l'impresa abbia una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo volto all'introduzione di sempre nuove tecnologie, che servono al miglioramento della qualità della vita delle persone e dell'intera organizzazione.

# Pubblica Amministrazione locale

Le pubbliche amministrazioni giocano un ruolo importante nel favorire il benessere all'interno di un'organizzazione, per le possibili opportunità di ritorno favorevoli.

Questo perché se si è in buoni rapporti con le pubbliche amministrazioni, potrebbero essere più semplici gli iter burocratici per la realizzazione dei servizi a favore dei dipendenti.

Tutto ciò a fronte di un equo scambio, di un contributo e della partecipazione ad attività di pubblica utilità.

# Solidarietà Sociale

La solidarietà sociale consiste in tutte quelle iniziative di volontariato a sostegno dei più bisognosi, e in tutti quegli interventi a supporto di eventi culturali e sociali.

Queste buone prassi evidenziano la sensibilità dell'impresa nei confronti di temi sociali di rilevante importanza.

# Ambiente esterno

L'ambiente esterno è una sorta di contenitore, raccoglie tutto quello che le aziende producono, nel bene e nel male, le esternalità positive e negative.

Ma quanto siamo attenti a questo?

Ci curiamo solo degli aspetti normativistici obbligatori, pensando di aver così la conoscenza pulita, o siamo attenti a fare sempre del nostro meglio?

La nostra salute e quella dell'ambiente in cui viviamo sono costantemente minate dall'uso sconsiderato delle fonti fossili e dallo spreco delle materie prime, realizzati direttamente con le lavorazioni, e indirettamente a causa dei rifiuti generati e dai necessari trattamenti a cui sono sottoposti. Intervenire su questi elementi comporta immediate ricadute sulla salute nostra e del pianeta.

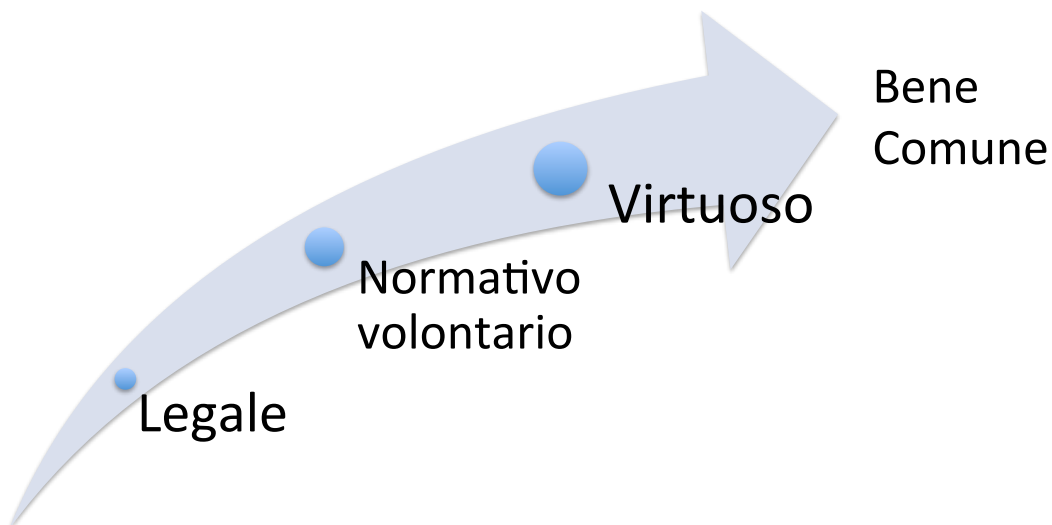
Di conseguenza le imprese che fanno veramente qualcosa di concreto in questi campi danno evidenza della propria attenzione alle ricadute sociali del proprio operato.

Importante diventa quindi integrare all'interno delle politiche aziendali, progetti e programmi che rispettano la sostenibilità ambientale.

# Il percorso in tre tappe

Il percorso per creare benessere aziendale, consta di tre tappe principali, tutte orientate alla realizzazione di valore e quindi di Bene Comune.

## Il percorso del Benessere



Ogni tappa si realizza con delle pratiche, tipiche dei diversi approcci.

## L'approccio legale

L'approccio legale, è relativo a tutti gli aspetti normativi, che consistono nel rispetto delle leggi, e in tutti quegli adempimenti.

Molti pensano di parlare di approccio etico ma in realtà ci troviamo di fronte all'etica della terza persona o etica normativistica, regolamentata da norme (leggi dello stato) modelli standard dai requisiti minimi.

- Bilanci corretti
- Rispetto dei contratti di lavoro, contributi, TFR, ecc.
- Imposte
- Rispetto della Privacy - DLGS 196/2003
- Rispetto del Testo Unico sulla sicurezza... DLGS 81/2008
- Standard di sicurezza alimentare – HACCP

<b>Approccio Legale</b>
Bilanci corretti
Rispetto dei contratti di lavoro, contributi, TFR, ecc.
Imposte
Rispetto della Privacy - DLGS 196/2003
Rispetto del Testo Unico sulla sicurezza... DLGS 81/2008
Standard di sicurezza alimentare - HACCP

## L'approccio normativo volontario

Con questo approccio, si fa riferimento a tutte quelle certificazioni che l'impresa acquisisce col fine di superare quello che la legge impone, creando un valore aggiunto per la propria impresa. Stiamo parlando delle certificazioni per la qualità, per l'ambiente, per la sicurezza sul posto di lavoro e quella informatica, per la sicurezza nel settore alimentare, e la certificazione della responsabilità sociale d'impresa ed etica.



Non siamo ancora di fronte ad una impresa virtuosa, perchè l'impresa virtuosa non ha confini, utilizza tali modelli e li supera. In quanto tesa al miglioramento continuo, si concentra anche e soprattutto su tanti aspetti non previsti da un norma.

- Qualità - ISO 9001:2008
- Qualità - ISO 9004:2009
- Ambiente - ISO 14001:2004
- Energia EN 16001
- Safety - OHSAS 18000
- Sicurezza alimentare - BRC - ISO 22000
- Sicurezza informatica - BS 7799
- Responsabilità Sociale - SA8000
- Responsabilità di Impresa, Codice Etico e Respons. persone Giuridiche - Lex 231
- Modello EFQM

Approccio normativo volontario
QUALITÀ - ISO 9001:2008 QUALITÀ - ISO 9004:2009 AMBIENTE - ISO 14001:2004
ENERGIA EN 16001
SAFETY - OHSAS 18000
SICUREZZA ALIMENTARE - BRC - ISO 22000 SICUREZZA INFORMATICA - BS 7799 RESPONSABILITÀ SOCIALE - SA8000 RESPONS. DI IMPRESA, CODICE ETICO E RESPONS. PERSONE GIURIDICHE - LEX 231 MODELLO EFQM

L'ultima tappa tipica di un'azienda che fa bene comune, è l'approccio virtuoso.

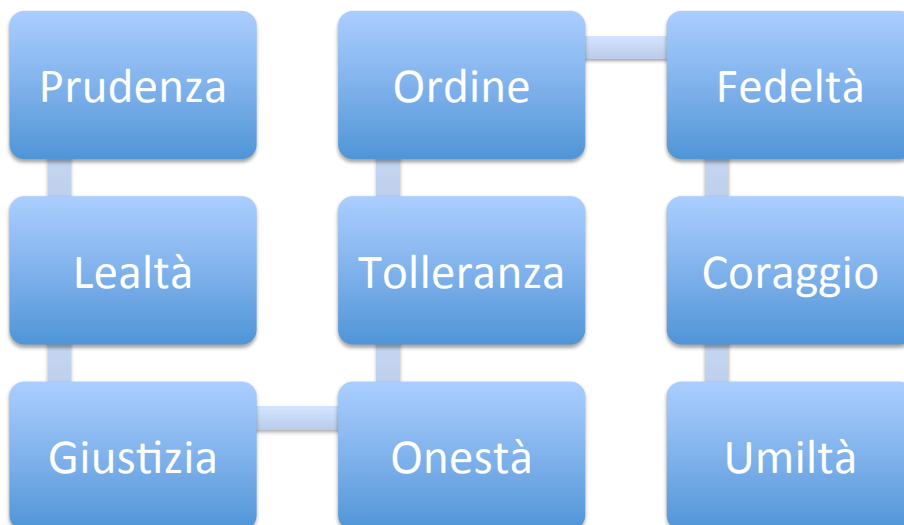
## L'approccio virtuoso

Possiamo dire semplicemente che trattasi di un modo di vivere l'impresa utilizzando le virtù umane e sociali.

In breve, la virtù è una disposizione stabile che un soggetto ha di perseguire il bene morale, anche se incontra evidenti e ovvie difficoltà. La virtù è ciò che consente al soggetto agente razionale di fidarsi in se stesso e di rispondere di se di fronte agli altri. Un soggetto esercita le sue virtù mediante scelte di vita, ispirate a fini eticamente buoni.

Virtuosa è la persona che porta avanti una vita corretta, e questo perché le scelte di oggi sono relazionate con quelle di ieri e con quelle di domani.

## Approccio per Virtù



Le virtù non si applicano solo alle cose grandi, ma vanno ricercate nelle cose piccole di ogni giorno, nell'ordine, nella puntualità, nella laboriosità, nell'attenzione al collega, nella sincerità, nella riconoscenza, nella disponibilità all'ascolto, nell'onestà.

A proposito di onestà; come si fa in una realtà in cui tutti cercano di prevalere sugli altri e puntano solo ai propri interessi, a rimanere onesti e a lavorare in una comunità onesta?

Le scuse per il “silenzio” sono tante e diverse, ma soprattutto hanno radici nell'omertà e nella paura di perdere il proprio posto di lavoro:

- Lo fanno tutti: non sarò certo io a cambiare il mondo o il modo di vivere in questa azienda. L'anti-eticità è norma condivisa (sfortunatamente!)
- Non è un problema: nessuno si è mai lamentato, perché iniziare proprio oggi?
- Non spetta a me: a volte si pensa di essere troppo giovani all'interno dell'organizzazione, e quindi esonerati dall'intervenire davanti a comportamenti sbagliati, lasciando il posto a chi è lì da più tempo, e che quindi avrebbe più voce in capitolo.

La legge morale che illumina l'etica dei nostri comportamenti dovrebbe spingerci a fare quello che è giusto, e quindi riconoscere che rientra nei nostri doveri, il denunciare con semplicità e coerenza ogni trasgressione.

Ti starai chiedendo:

Può essere virtuosa una impresa?

Una persona assolutamente sì; ma una azienda?

Certamente sì. E perché?

Perché la virtù può essere riferita anche alle relazioni sociali, e più in generale a ogni sistema intenzionale di azione. Ad esempio a un pronto soccorso (nel modo in cui tratta i pazienti), ad un call center (per il modo con cui assiste i clienti), a una azienda (per come gestisce le relazioni con fornitori, personale, ecc).

[...] «È utile distinguere fra virtù personali e sociali. La distinzione fra virtù personali e sociali ha un carattere relazionale.

Le virtù personali sono riferite alla persona come tale, e il loro centro di imputazione è la coscienza individuale. Il loro fine

è il perfezionamento della persona, la sua piena umanizzazione.

Le virtù sociali sono riferite alle relazioni fra le persone.

Benché il centro di imputazione sia sempre la coscienza personale, si applicano all'atto individuale in quanto genera un bene relazionale oppure un male relazionale. Il loro fine è il perfezionamento della vita sociale, che consiste nella produzione di beni relazionali, quali sono il bene comune, la giustizia, la solidarietà, la sussidiarietà, la pace. Le virtù sociali sono dunque quei modi abituali di vivere secondo il bene morale che si esprimono nei rapporti con 'gli altri'. Sono modi di relazionarsi agli altri. Gli altri possono essere persone con cui si hanno particolari legami e vincoli reciproci, oppure possono essere persone estranee, cioè 'l'altro generalizzato'»<sup>8</sup>.

[...] Le aziende sono di fatto persone sociali che compiono atti morali (un corretto bilancio fiscale è un atto morale, così come l'assunzione di un dipendente al giusto livello retributivo, ecc.) e quindi sono un soggetto a cui si possono attribuire virtù.

---

<sup>8</sup> Lectio doctoralis svolta dal prof. Pierpaolo Donati al Pontificio Istituto Giovanni Paolo II - ROMA, giovedì, 23 luglio 2009 – download possibile da: <http://www.zenit.org/article-19065?l=italian>

Per meglio esplicitare questo concetto possiamo dire che un processo aziendale (ad esempio: accertamento della prestazione e pagamento del fornitore) è virtuoso non perché il dipendente dell'ufficio progettazione e il collega della ragioneria sono brave persone (generose, ordinate, ecc. - il che è già un fatto positivo), bensì per il fatto che si scambiano informazioni e documenti ben fatti e nel rispetto reciproco dei tempi e della qualità richiesta. Questa relazione (virtuosa) fa bene all'azienda, perché genera beni sociali quali la stima reciproca, la cordialità, la fiducia.

[...] La differenza quindi tra virtù personali e virtù sociali sta nella relazione. Sia ben chiaro però che è sempre l'atto individuale del soggetto agente che determina una buona relazione o una cattiva relazione. Se le virtù personali portano alla felicità individuale, le virtù sociali portano alla felicità pubblica (comunità di quanti lavorano per l'impresa). Ma l'una influenza l'altra e viceversa.

Per un'impresa le virtù sociali sono dunque quei modi abituali di agire (di relazionarsi) che producono beni per le persone

che vi lavorano, i clienti, i fornitori, per se stessa e gli stakeholders in generale.

Sono le relazioni virtuose che generano quel clima di cooperazione, reciprocità e fiducia che a sua volta si trasmette ai clienti e a tutti gli altri portatori di interesse.



# Dalla teoria alla pratica

Come già detto in premessa, il processo di creazione del bene comune non può limitarsi alle norme. Esso deve comprendere una serie di atteggiamenti e attività che costantemente alimentino questa catena del valore “umano”.

Per assicurare ciò occorre la collaborazione di professionisti/manager del benessere, figure specializzate in ogni dimensione della vita dell'individuo.

Si tratta naturalmente di una professione in fieri e di un lavoro che si può fare in équipe, perché si tratta di ascoltare le necessità del personale e di costruire un'offerta di servizi su misura, utili a soddisfare ogni tipo di esigenza e di malessere che il dipendente evidenzia.

I professionisti del benessere sono esperti in risorse umane, laureati in materie umanistiche ma anche scientifiche ed economiche, capaci di mettere insieme più competenze e di avere una visione strategica dell'azienda e del suo clima interno.

Come spiega Fabio Tedesco, facility manager della Sun Microsystem, per svolgere l'attività di addetto al benessere sono necessarie "competenze tecniche, unite a un approccio umanistico ai problemi e alle esigenze. Il professionista in questione deve sapersi interfacciare con le altre risorse presenti in azienda, a cominciare da chi si occupa delle risorse umane e chi gestisce il budget"<sup>9</sup>.

Se lo psicologo potrà lavorare sul benessere emotivo dei dipendenti, l'architetto potrà ideare spazi di lavoro confortevoli, curare i colori degli uffici, realizzare strutture in grado di conciliare lavoro e tempo libero, mentre l'esperto di fitness potrà garantire una pausa di lavoro in cui dedicarsi a sport e relax.

I servizi che i professionisti del benessere possono garantire a un'azienda sono molteplici, differenziati caso per caso, in base all'età media dei dipendenti, al contesto geografico e sociale

---

<sup>9</sup> Da Italia Oggi Sette, *L'azienda alla scoperta del benessere* di Luigi Dell'Olio, 18 Aprile 2005, pag. 34  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015

nel quale si inserisce l'azienda e, naturalmente, modificabili in base alle esigenze che emergono nel tempo<sup>10</sup>.

I servizi più richiesti e diffusi in questi ultimi anni sono:

1. • asilo nido aziendale: servizio che soddisfa le esigenze di dipendenti giovani, principalmente donne, e che porta “il concetto di famiglia all'interno dell'azienda, umanizzando l'intero contesto”<sup>11</sup>;
2. • consulenze on-line per problemi di natura legale, fiscale, medica (ma c'è anche chi offre check up sanitario per la famiglia e convenzioni con studi dentistici);
3. • maggiordomo aziendale che si occupa della spesa, lavanderia, pagamento bollettini (in alternativa ci sono la lavanderia aziendale, ufficio pratiche, biglietteria on line);
4. • palestre aziendali o convenzioni con strutture esterne tra cui anche affitto di campi di calcio, calcetto, beach volley e simili per tornei aziendali;

---

<sup>10</sup> Esempio il caso della Tim, che ha avviato servizi di *Work Life Balance* in diverse sedi italiane riscontrando differenze geografiche di gradimento. Il servizio di spesa on line e di lavanderia è stato molto più apprezzato nelle sedi del Centro-Nord che in quelle del Mezzogiorno. Si veda Il Corriere della Sera, *Lavanderia e spesa in ufficio. Ecco i nuovi benefit aziendali* di Daniela Monti, 13 novembre 2002

<sup>11</sup> Da *Avvenire E' Lavoro*, *In ufficio col bimbo* di Cristina Ravanelli, 14 maggio 2008, pag. 2.  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015

5. • convenzioni con aziende di trasporto pubblico o ticket trasporto;
6. • convenzioni con cinema e musei per un dopo lavoro sereno;
7. • consulenze psicologiche per risolvere le problematiche personali legate al *Work Life Balance*;
8. • mense che rispettino le esigenze di chi fa diete particolari, è vegetariano o ha allergie alimentari;
9. • buoni spesa o buoni sconto in negozi convenzionati e a Natale il ticket regalo, cioè una somma da poter spendere in tali negozi al posto del panettone.

Tali servizi per i dipendenti sono stati importati dalla tradizione statunitense come testimoniano organizzazioni del calibro di Royal Insurance, Sun, Oracle e Apple, che le utilizzano.

Un breve elenco dei servizi citati e non:

- Viaggi Formativi
- Laboratori Creativi
- Campi scuola-Lavoro

- Happenig
- Tornei aziendali
- Asili nido
- Dopo scuola
- Palestra
- Punto d'ascolto
- Buoni pasta o sala mensa attrezzata
- Contributo assistenza genitori anziani o figli con gravi malattie
- Consulenze legali
- Outplacement e ricollocazione aziendale

che sembrano aver avuto un ottimo riscontro nelle maggiori organizzazioni aziendali italiane e nelle multinazionali presenti nella nostra nazione (si veda la bibliografia finale).

# Conclusioni

Sicuramente ti stari chiedendo nuovamente:

Quali vantaggi e benefici per le imprese che si sforzano di attuare programmi di benessere organizzativo? E come facciamo ad identificare queste imprese?

Per rispondere alla prima domanda mi sembra utile dire che i benefici sono tutti concentrati nell'incremento dei profitti.

Tutte queste realtà imprenditoriali sono consapevoli che, investendo nel benessere dei dipendenti, i Key Performance Indicator dei servizi sono:

- ✓ maggiore produttività
- ✓ migliore qualità del lavoro svolto
- ✓ meno turnover
- ✓ meno assenteismo
- ✓ recruiting favorito
- ✓ valorizzazione del brand e dell'immagine.

Inoltre, le imprese virtuose sanno di essere premiate dal mercato sulla base delle loro performance sociali:

i loro profitti aumentano quanto più i loro comportamenti sono in sintonia con i valori ritenuti fondamentali dalla società e quindi hanno capito di essere una comunità solidale, che contribuisce alla crescita del bene comune.

Le imprese della seconda domanda le possiamo identificare analizzando le loro relazioni.

Verificando se mettono in campo relazioni in cui ci si scambia beni (e non solo merci).

Per essere precisi dobbiamo guardare a quelle relazioni (azioni tangibili) che producono del bene per le persone e per l'ambiente, azioni orientate allo scambio di esternalità positive con altre imprese e soggetti e che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di vita dentro e fuori l'organizzazione.

# Appendice

## A. L'impresa flessibile e familiarmente responsabile: IFREI

IFREI è il modello che fa aumentare i profitti senza aumentare il fatturato.

Perché è il modello per misurare quanto un'impresa sia attenta alla conciliazione famiglia-lavoro.

IFREI , è stato sviluppato dall'International center for work and family dello IESE, la prestigiosa business school di Barcellona.

Ecco i 4 fattori chiave per un'impresa family friendly:

1. Effettuare la formalizzazione di politiche aziendali sulla conciliazione.
2. Introdurre elementi, cosiddetti, di facilitazione (come una comunicazione aziendale specifica o l'inserimento della conciliazione nelle strategie d'impresa).



3. Accrescere la cultura e pratiche comuni che stimolano la crescita dell'organizzazione su questo terreno (ad esempio non penalizzare chi rifiuta uno spostamento per motivi familiari).
4. Introdurre la misurazione dell'impatto dei suddetti fattori, finalizzata a obiettivi di miglioramento continuo.

Un progetto del Dipartimento Pari opportunità della Presidenza del Consiglio insieme a Consel ha adattato il modello IFREI al contesto italiano, effettuando un'indagine su oltre 200 imprese (per il 57% di grandi dimensioni).

Il risultato?

Nel 63% delle aziende non c'è un responsabile delle politiche di conciliazione e il 69% non ha un budget dedicato.

Diverse grandi imprese dicono che esiste un presidio formalizzato sulla conciliazione, ma questo si trova normalmente all'interno dello staff che si occupa di responsabilità sociale.

Ovviamente, manco a dirlo, uno dei dati più interessanti è che le imprese con una buona cultura della conciliazione mostrano

una produttività di 7,5 punti superiore alle imprese meno virtuose.

Lo so che nessuno ci crede, ma è la verità.

Ma è una verità che non vogliamo conoscere.

La paura degli imprenditori a cambiare stile di governo delle proprie imprese è più alta di quello che si possa pensare. In realtà in un momento di crisi come questo l'attenzione alle persone vale molto di più dell'attenzione ai costi.

Questi ultimi non ritornano nulla, le persone invece possono dare un contributo ed un impegno molto più elevato e quindi restituire maggiore profitto.

Nel confronto internazionale, però (oltre 4mila le imprese valutate col modello IFREI), le imprese italiane con una buona cultura familiarmente responsabile (21%) sono risultate meno di quelle presenti in Europa (39%) o di quelle americane (34%).

Per incentivare una più larga adozione di strumenti e politiche di conciliazione, una ricetta possibile è la definizione di un sistema di certificazione, come hanno sperimentato in Alto Adige, che permetta di accedere a vantaggi ad esempio di tipo fiscale.

Guarda caso, le Province di Trento e Bolzano hanno attivo un processo di certificazione, “l’Audit Famiglia e Lavoro”.

Elaborato da una fondazione tedesca, oggi è in via di espansione in altri Paesi, come l’Austria. Verso il modello della certificazione ha espresso interesse anche il Dipartimento per le politiche della famiglia, nella prospettiva di estenderlo a livello nazionale.

## B. Il Work Life Balance

Un ambiente di lavoro favorevole non equivale solo a premi, incentivi o benefit, ma anche a programmi personalizzati che favoriscono la conciliazione fra vita privata e vita professionale (*Work Life Balance*).

Il *Work Life Balance* abbraccia due grandi aree: una sull'organizzazione del lavoro ed un'altra relativa all'attenzione alla qualità della vita personale in senso stretto.

Il *Work Life Balance* è orientato alla ricerca ed ottenimento di quel “bene per tutti” che si traduce semplicemente in qualità della vita. Questo vuol dire che per ottenere il benessere aziendale è utile approfondire i bisogni dei dipendenti, personalizzare le iniziative ma fare anche in modo che siano rivolte a tutti i tipi di esigenza, se possibile.

Dice Mario Vavassori, presidente di OD&M Consulting e docente del Politecnico di Milano: “I benefit non sono un elemento marginale per trattenere e motivare le persone. Il problema è il tipo di benefit che viene erogato.

Le aziende, soprattutto quelle italiane, tendono a risparmiare sui costi e quindi in genere offrono benefit standardizzati che non tengono conto dei bisogni del singolo, mentre i più efficaci sono quelli personalizzati. [...] Lo strumento funziona meglio se guarda alle caratteristiche socio-anagrafiche del lavoratore”<sup>12</sup>.

Avviare un percorso di *Work Life Balance* richiede all’imprenditore un investimento, innanzi tutto temporale, per approfondire i bisogni dei dipendenti e preparare un piano di iniziative utili, i cui effetti positivi saranno comunque riscontrabili nel medio e lungo termine. Naturalmente non si tratta di una perdita di tempo, perché sostenere il dipendente nella ricomposizione dei propri tempi lavorativi e familiari produce effetti positivi, sia sulla qualità della vita dei dipendenti, sia sulla produttività aziendale<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Da *Avvenire E' Lavoro*, *Benefit ancora pochi e senza fantasia* di Mauro Cereda, 11 giugno 2008, pag. 2.

<sup>13</sup> “Favorire una buona vita familiare significa avere persone più serene, più motivate.”, da Roberto Lorusso - Nello De Padova, *DePILiamoci*, Editori Riuniti 2007, pag. 73.

Le persone, prive di ansie e preoccupazioni, sono infatti motivate ed animate da un senso di riconoscimento nei confronti delle organizzazioni per le quali operano<sup>14</sup>.

Nel momento in cui l'azienda decide di "investire" nel dipendente in qualità di risorsa umana, il ritorno è tangibile e duraturo<sup>15</sup>.

Tale percorso genera:

- sicurezza, perché le risorse umane sentono di essere valorizzate professionalmente,
- appartenenza, perché si percepisce di far parte di un gruppo coeso e affiatato,
- autostima, perché si trae forza dal riconoscimento dei risultati,
- autorealizzazione, perché tale riconoscimento si consolida nel lavoratore completandolo come professionista e persona.

---

<sup>14</sup> "L'impresa che pone la giusta attenzione ai suoi dipendenti investe ordinariamente molto tempo all'ascolto dei loro bisogni. In cambio riceve maggiore fedeltà e impegno lavorativo [...] Il più importante obiettivo [...] è quello dell'aumento del tempo dedicato alla famiglia.", Ivi, pag. 52

<sup>15</sup> "Nell'azienda moderna le persone assumono caratteristiche diverse: sono viste come 'cliente' (con possibilità di scelta), 'risorse' (con un valore di scambio), 'giocatori di squadra' (con ruoli specialistici), 'membri di una famiglia' (con valori etici radicati) [...]". da Federica Ballone, Roberta Belleggia, Paola Costa, Valentina Giorgi, Elisa Manfredi, Pamela Moretti, Daniela Rotondo, *Total Reward System e Work Life Balance*, 2005, pag. 21 ([www.mediazione.info](http://www.mediazione.info)).

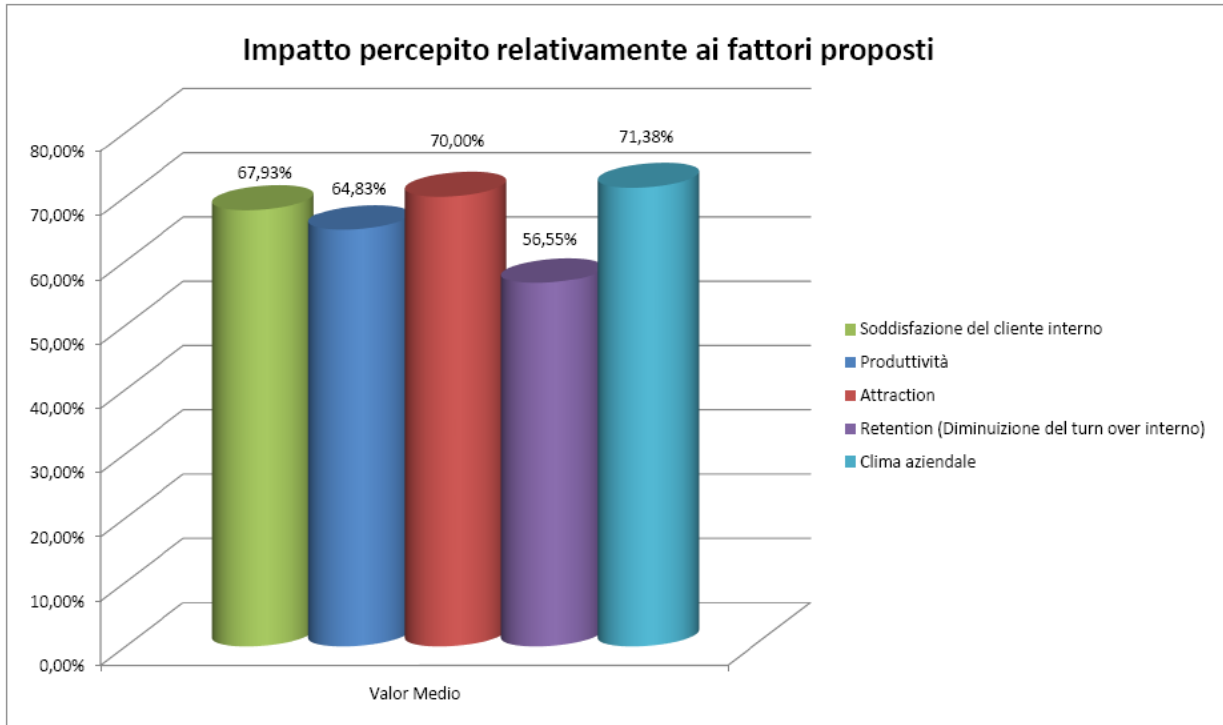
Il sondaggio *Flessibilità e Work Life Balance* (aprile 2008) della GIDP-MIOJOB evidenzia che la mancanza di misure di *Work Life Balance* porta tra i dipendenti:

- forte stress (25%),
- demotivazione (24%),
- riduzione di produttività (22%),
- aumento del numero delle assenze (19%),
- alto turnover (9%).

Invece, “un’azienda che utilizza strumenti di *Work Life Balance* ottiene dei vantaggi in termini di *employee satisfaction* e attrae nuovi qualificati talenti [...] riduce l’assenteismo e il turnover, migliora la propria immagine [...] razionalizza il rapporto costi/benefici delle iniziative di motivazione dei collaboratori.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Da una dichiarazione di Massimo Benedetti, *Vita e lavoro: un equilibrio possibile?* di Maresa Ferrua e Francesco Polsinelli.



“[...] Il dipendente non è più visto come un subordinato, ma come un partner da affiancare nei progetti di vita. Una scelta che nella maggior parte dei casi produce ritorni importanti, visto che un dipendente ‘felice’ lavora meglio e difficilmente sarà attratto da proposte di aziende concorrenti. Una buona arma, dunque, per evitare di perdere competenze ed esperienze, difficili da rimpiazzare.”<sup>17</sup>

## C. Luxottica e il “job sharing” familiare

<sup>17</sup> Da Business International, *Politiche aziendali a favore della qualità della vita*, 20 Aprile 2008.  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015



Luxottica<sup>18</sup> è per il mondo un grande esempio.

Qui le cose non si predicano, si realizzano sul serio.

Perciò in Luxottica è disponibile la “banca ore” a sostegno della maternità o paternità (puoi accumulare permessi e straordinari per restare a casa quando ti nasce il figlio).

Perciò hanno creato una grande innovazione nel mondo del lavoro che si chiama “job sharing familiare”, e cioè la possibilità di ripartire il lavoro tra il dipendente e il coniuge disoccupato o in cassa integrazione, come pure tra il dipendente e il figlio che termina gli studi.

Questi sono alcuni aspetti dell’innovativo contratto integrativo che Luxottica ha sottoscritto con il sindacato – per i suoi 8.000 dipendenti – e che introduce alcune novità assolute in fatto di flessibilità, precarietà e welfare aziendale.

«Sia la parte normativa che la parte economica dell’accordo testimoniano, ancora una volta, la volontà di considerare le relazioni industriali in Luxottica laboratorio di innovazione», afferma Nicola Pelà, direttore delle Risorse umane del gruppo. Non mancano i premi legati alla riduzione della bolletta

---

<sup>18</sup> Quotidiano Avvenire, 19 ottobre 2011.

energetica ma anche i riconoscimenti economici per i lavoratori interinali.

Sul piano della tutela della salute nel caso di gravi malattie, Luxottica garantisce l'integrazione sino al 100% della retribuzione per i lavoratori assenti da oltre 180 giorni.

E per finire una grande altra novità: il "part time ciclico" che serve ad abbassare il tasso di precarietà. Il lavoratore gode di un contratto a tempo indeterminato che gli

assicura un periodo fisso di lavoro nell'anno durante i picchi produttivi. Per il resto del tempo potrà dedicarsi a una seconda attività, senza il timore di non essere riassunto.

# Bibliografia

*Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*

*Marchionne inaugura Mirafiori baby in La Stampa.it, 21 settembre 2007*

*Politiche aziendali a favore della qualità della vita in Business*

*International, 20 Aprile 2008*

Bailey R., Bartram D., Kurz R., *Cracking Competencies: Development of the SHL Competency*

*Framework*, presentato al BPS Centenary Conference del 2001

Balbo L. (a cura di), *Tempi di vita. Studi e proposte per cambiarli,*

Feltrinelli, Milano 1991

Ballone F., Belleggia R., Costa P., Giorgi V., Manfredi E., Moretti P.,

Rotondo D., *Total Reward*

*System e Work Life Balance: un approccio integrato all'attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni, 2005*

Bollani P., Sottocornola F., *Prendo la tuta e vado in ufficio in Il Mondo, 11 gennaio 2008*

Bombelli M.C., *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro in Sviluppo & Organizzazione, n. 199, 2003*

Cappellari R., *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro, Utet, Torino 2002*

Cardini S., *Dov'è il centro benessere? In azienda in Donna Moderna, n. 20, 23 maggio 2007*

Cereda M., *Benefit ancora pochi e senza fantasia in Avvenire E' Lavoro, 11 giugno 2008*

- Cometto M.T., *Sei depresso? L'impresa ti cura e produrrai di più* in *Il Mondo*, 11 gennaio 2008
- Dell'Olio L., *L'azienda alla scoperta del benessere in Italia Oggi Sette*, 18 Aprile 2005
- Ferrua M., Polsinelli F., *Vita e lavoro: un equilibrio possibile?*
- Ghisleri C., Piccardo C., *La conciliazione tra lavoro e non lavoro: prospettiva psicologica* in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, 2003
- Lorusso R., De Padova Nello, *DePILiamoci-Liberarsi del PIL superfluo e vivere felici*, Editori Riuniti, Roma 2007
- Luceri L., Manueddu E., *Esperienze di Work Life Balance in Tim* in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, 2003
- Mauri L., Visconti L.M. (a cura di), *Diversità management e società multiculturale. Teoria e prassi*, Franco Angeli, Milano 2004
- Monti D., *Lavanderia e spesa in ufficio. Ecco i nuovi benefit aziendali* in *Il Corriere della Sera*, 13 novembre 2002
- Piazza M., *I sistemi di conciliazione tra i tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e i tempi dei servizi*, Gander Consulenza Formazione Ricerca
- Quaratino L., Galluzzi R., *Sviluppo professionale e qualità del lavoro*, 2005
- Ravanelli C., *In ufficio col bimbo* in *Avvenire E' Lavoro*, 14 maggio 2008
- Saturno S., *Asili nido, rientri al lavoro garantiti* in *Italia Oggi Sette*, 26 Dicembre 2005
- Schiavazzi V., *C'è un nido a Mirafiori* in *Io Donna*

# Cenni biografici

## Roberto Lorusso

Sono un giovanotto di 63 anni impegnato, con il mio lavoro, a realizzare la parte di Bene Comune che mi compete.

Aiuto Persone, Organizzazioni e Comunità

a definire, comunicare e raggiungere obiettivi di progresso sostenibile.

Papà di 5 figli, adesso anche nonno, faccio l'imprenditore dal 1981.

Sono CEO della "duc in altum srl" società che ha la missione di *aiutare le organizzazioni a prendere il largo per navigare in un oceano blu.*

Con la "duc in altum" ho realizzato Target Navigator, il primo software in Italia per la gestione di progetti di Pianificazione Strategica.

Consulente per le imprese da 40 anni, ma contemporaneamente per 13 anni verso le Pubbliche Amministrazioni (anche con l'incarico prestigioso di Presidente dell'Organismo di Valutazione del Comune di Bari).

Sono impegnato, anche con testimonianze ed interventi formativi presso UNIBA e POLIBA, nell'accompagnamento consulenziale delle Start Up nel settore IoT.

Ho iniziato la mia attività professionalmente nel 1978 come consulente informatico e poi ho dato vita ed amministrato due imprese nel settore ICT. Ho realizzato sistemi informativi

integrati e consulenze di BPR per più di 300 imprese su tutto il territorio italiano.

Con una spiccata vocazione di formatore ho progettato ed erogato decine e decine di percorsi di apprendimento per aziende, enti pubblici e centri di formazione.

Attualmente svolgo il ruolo delicato di facilitatore di una "rete civica" chiamata "i14", dedicata all'insegnamento e diffusione delle Soft Skill, alla quale partecipano 14 professionisti nel settore della alta formazione e del Coaching

Ho progettato e gestito 13 progetti di ricerca per imprese pugliesi in partnership con altre internazionali.

L'attività professionale mi ha consentito di rivestire diversi ruoli importanti a livello nazionale e regionale in Confapi e Confindustria.

Sono sempre in movimento, ad oggi conto più di 100 conferenze su diversi temi, sociali ed economici, oltre a quelle utili a presentare le mie pubblicazioni (10 libri e 8 e-book).

Ho dato vita e presieduto 5 Associazioni di Promozione Sociale (Unesco Bari, Bilosofia, Learning Cities, People on Target Navigator, AILD) ed il consorzio "Costellazione Apulia" che riunisce più di 50 imprese pugliesi che perseguono l'obiettivo di condividere e praticare buone prassi di innovazione e Responsabilità Sociale.

## Ho pubblicato:

Dicembre 2018 (seconda edizione) - Luglio 2017: *Di padre in figlio. La generatività dell'impresa familiare*, con Di Marsico Libri, Bari.

Marzo 2016: *Benessere Organizzativo. Dall'attenzione alla persona al welfare aziendale defiscalizzato*, con Duc in Altum.

Febbraio 2015: *I nove fondamentali della pianificazione strategica*, con Di Marsico Libri. Bari.

Maggio 2012: *Dr. Bil e Mr. Pil I due volti della società raccontati da due papà*, con Di Marsico Libri. Bari.

Dicembre 2011: *Target Navigator, La Pianificazione Strategica a misura d'uomo*, con Di Marsico Libri. Bari.

Aprile 2010: *Metti a Emiliano - quello che dicono del sindaco di Bari*, con Di Marsico Libri, Bari.

Febbraio 2010: *All'alba della notte bianca - liberare le città dalla politica spettacolo e realizzare il bene comune*, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Dicembre 2009: *L'impresa virtuosa - crescere ed innovare in periodi di recessione*, con editori Riuniti University Press, Roma.

Nel 2007: *DePILiamoci - Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici* (R. Lorusso, A. De Padova) Editori Riuniti, Roma.

Nel 2006: *Per una città governabile. Bari: appunti di un Metodo in Comune* (M. Emiliano, R. Lorusso, M. Marchillo, A. De Padova) Progedit, Bari.

Nel Febbraio 2006, per Confindustria Bari, il saggio: *Liberi di Intraprendere*.

Negli anni 1995 e 1996, ho scritto il libro *Informazioni per decidere*, edito da Franco Angeli e sono stato coautore-coordinatore di altri testi multimediali pubblicati sempre dallo stesso editore, quali:

- *Esplorando l'organizzazione aziendale*;
- *Gioco di Simulazione d'Impresa*;
- *Come strutturare e prevedere il prezzo ed il costo dei prodotti*.

-----

I concetti e le idee contenuti nei miei libri e pubblicazioni sono stati implementati con grande successo in tantissime aziende italiane.

Sono ideatore e progettista di una esclusiva metodologia di Pianificazione Strategica basata sulla Systems Dynamics ed il Backcasting Approach di cui è un vero pioniere.

Di solito mi riconoscono per i miei meeting e le mie docenze a forte carattere esperienziale dove traduco e rendo tangibile la cultura delle Learning Organization.



## I MIEI E-BOOK

[14 passi verso le città sostenibili](#)

[Benessere Organizzativo](#)

[Dieci frutti per l'eccellenza](#)

[Crescita zero Profitti alle stelle](#)

[Cloud Organization](#)

[Di padre in figlio](#)

[Empowerment](#)

[Umiltà - L'unico sostantivo della leadership](#)