

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

500

ANNO XLIII - N. 4

AGOSTO 2007 - TORINO

Spediz. in abbon. postale 45%

Art. 2 - comma 20/b Legge 662/96

Filiale di Torino

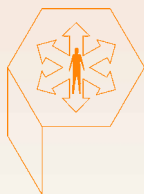
Contiene I.R.

SPECIALE

500

ISPERS

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE:

Prof. Aris ACCORNERO
*Professore Emerito Facoltà di Sociologia
Università di Roma La Sapienza*

Dr.ssa Lea BATTISTONI
*Direttore Generale del Ministero del Lavoro e
Politiche sociali per l'impiego,
l'orientamento e la formazione*

Ing. Giancarlo BIANCHI
*Presidente AIAS
Associazione Italiana Addetti Sicurezza*

Dr. Vito BIANCO
Direttore Generale Confagricoltura

Dr. Giuseppe CAPO
*Già vicepresidente del CNEL
Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro*

Dr. Fabio CERCHIAI
*Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici*

Dr. Mario D'AMBROSIO
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
*Segretario Generale CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE
*Direttore Centrale Responsabile Area Sindacale
e del Lavoro ABI*

Dr. Antonio FRANCONI
*Direttore Generale ISFOL
Istituto per lo sviluppo
della Formazione Professionale dei lavoratori*

Prof. Avv. Sergio MAGRINI
*Professore Diritto del Lavoro
Università di Roma*

Dr. Elio MINICONE
*Direttore del Settore Sociale
Associazione Industriale Lombardia*

Dr. Franco PORRARI
INPS Direttore Centrale del Personale

Dr. Giuseppe ROMA
*Direttore CENSIS
Fondazione Centro Studi
Investimenti Sociali*

Dr. Pietro VARALDO
*FEDERCOMIN
Federazione delle Imprese delle Comunicazioni
e dell'Informatica*

Direttore responsabile: Carlo ACTIS GROSSO

Redazione: Marco Actis Grosso, Giovanni Maria Barone, Elisabetta Crolla Gianolio, Alberto Della Torre, Franco Ferrero, Anna Manavella, Paolo Scarsi.

Direzione e Redazione: ISPER - ☎ Corso Dante 124/A - 10126 Torino - ☎ Tel. 011.66.47.803 - 📠 Fax 011.66.70.829.

🌐 Internet: <http://www.isper.org> 📧 E-mail: direzione.technica@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 122 - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.

IN QUESTO NUMERO

Speciale 500 – Per una cultura delle Risorse Umane

2

Dal dicembre 1965 sono cinquecento: meritano un numero speciale. Lo abbiamo pensato come un percorso fra ieri e domani: la cronaca dei “primi quarant’anni” (ed oltre) e la preparazione dei prossimi, di cui la Fondazione è il ...fondamento. Per, ancora una volta, “ricordare il passato pensando al futuro, guardare al futuro stando nel presente, miscelare concretezza e visione”.

Il Comitato Scientifico della Fondazione ISPER

3

La Fondazione ISPER è la linfa dell’Istituto ed il Comitato Scientifico è la sua “linfa”. E infatti è composto non solo da sei persone davvero “di chiara fama”, come esige lo Statuto, ma di esperienza ampia e di interesse diretto verso le risorse umane e le loro vicende.

I 500 numeri di Personale e Lavoro

4

Bollettino specialistico, notiziario riservato, organo istituzionale, rivista culturale...Tante vesti. Ma sempre per la valorizzazione delle risorse umane: la voce “più conosciuta” dell’ISPER. Pacata, ma diretta e costante, e sempre con la fiducia di essere dalla parte giusta.

Gli anni settanta (e prima)

5

Gli anni dell’ascesa delle risorse umane. Anni delle tecniche ma anche del conflitto. L’Istituto opera tentando - secondo la sua vocazione - di ricondurre il secondo entro la logica delle prime: contrasto anche duro, ma con ‘ragioni’, con strategie, con strumenti. La rivista nasce da quegli anni e quell’Istituto: per accompagnare l’ascesa delle risorse umane, rivendicarne il ruolo, contribuire a professionalizzarne la funzione.

Gli anni ottanta

10

L’ottobre 1980 è stato l’avvio simbolico (ma non solo) di un’altra stagione, che potremmo definire ‘autunno freddo’. E, contemporaneamente, la certificazione di un mutamento di scenario profondo e rapido, di un salto quasi mortale dal preindustriale (con i suoi vecchi valori) al postindustriale (con i suoi nuovi problemi). Fra i quali, un diverso ruolo dell’azienda e delle sue risorse umane. Che acquistano per la prima volta una dimensione non strettamente rivendicativa e ‘quantitativa’. L’Istituto concentra le sue attività entro questa logica. Così la rivista.

Gli anni novanta (e dopo)

16

Nel 1989 il segnale che il mondo è cambiato un’altra volta. Crollano, con il muro di Berlino, molti altri muri, costruiti su vecchi ‘squilibri’ e vecchie ‘incertezze’. Crisi economiche strutturali e congiunturali riportano in rosso i bilanci delle aziende e respingono un’altra volta al margine le risorse umane, non più strategiche, ma nuovamente costate da ottimizzare. È tempo di globalizzazione e di flessibilizzazione (vera o falsa) ma anche di responsabilità sociale (vera o falsa)”...

Gli autori

28

Più di mille. Ricordati tutti insieme. Senza titoli, né date, né frequenze.

Michele La Rosa - Lavoro e nuovi lavori

33

Nella società che si definisce postfordista non solo il lavoro ma i lavoratori cambiano immagine. Con nuovi rischi (precarietà, destandardizzazione, desindacalizzazione, minori tutele) e nuove opportunità, “poiché si fanno strada richieste di nuovi significati del modo di produrre, di consumare, di vivere, di abitare, di relazionarsi, di tutelare”.

Sergio Magrini - Il futuro del diritto del lavoro ed il ruolo del gestore del personale

35

Con una produzione legislativa non certo esemplare, il gestore del personale dovrà necessariamente “accentuare la cautela nelle scelte gestionali, le quali dovrebbero essere sempre precedute da una informazione preventiva circa i profili e gli eventuali rischi sul piano giuslavoristico”.

Speciale 500

Per una cultura delle risorse umane

“Il periodico Direzione del Personale è curato dall’ISPER e viene distribuito gratuitamente agli iscritti.

Esso tende ad informare tutti coloro che si occupano dei problemi del personale presso enti pubblici, istituti, aziende, nonché studiosi, su quanto viene fatto e scritto, sui risultati di studi, sulle tendenze delle teorie, ed orientare con completezza, ma sinteticamente in tutti i settori del personale ”.

È l’inizio.

Le prime parole di presentazione del primo numero.

Ora, il cinquecentesimo non può non richiamarle, a marcare una continuità mai venuta meno.

“Per una cultura delle risorse umane ” che è, di fatto, il filo conduttore dell’Istituto e della rivista, così come lo è della Fondazione ISPER (anche nel suo logo) alla quale abbiamo chiesto, per l’occasione, di parlare un po’ di sé.

Ed è il filo conduttore di questo numero, tutto “interno”: un viaggio fra ieri e domani, attraverso

- *la presentazione del Comitato Scientifico (recentemente costituito) della Fondazione ISPER, un’istituzione che ha il futuro per orizzonte e finalità;*
- *tre redazionali per rievocare (anche criticamente) un passato di 499 numeri;*
- *l’elenco degli autori (diretti e indiretti...) che li hanno onorati, da allora ad oggi, per ricordarli e ringraziarli;*
- *due contributi sul “prima/dopo ” di due autori da tempo presenti nell’elenco e che osiamo considerare “nostri”.*

Per, ancora una volta, “ricordare il passato pensando al futuro, guardare al futuro stando nel presente, miscelare concretezza e visione ”. (Numero 487, aprile 2005).

Il Comitato Scientifico della Fondazione ISPER

La *Fondazione ISPER* è la linfa ed il *futuro* dell'Istituto.

Lo dice il suo Statuto.

“Favorire gli studi e le esperienze innovative della gestione delle Risorse Umane nelle aziende, attraverso la corresponsione di premi di laurea e ricerche; il conferimento di riconoscimenti a persone ed aziende che si distinguono nella gestione delle risorse umane, nonché l'appoggio ad iniziative volte alla pubblicazione di significativi contributi alla diffusione di una cultura delle risorse umane”.

Lo confermano le sue iniziative, come gli ultimi Convegni:

- *Quali risorse umane per la competitività*, oggetto di due numeri speciali di *Personale e Lavoro*, il citato 487 ed il 488;
- *Le professioni nell'azienda di domani: i protagonisti del capitalismo intellettuale*.

Darà ancor più “visione” al suo operare la recente costituzione del **Comitato Scientifico**.

Che ha infatti la finalità di

“assicurare pieno supporto al Segretario Generale elaborando proposte, valutando suggerimenti, alimentando iniziative utili a far conoscere le finalità della Fondazione e ad estenderne l'attività, intervenendo ad incontri, dibattiti e partecipando ad iniziative esterne”.

I suoi componenti

“sono persone di chiara fama che si occupano di Risorse Umane (management, organizzazione del lavoro, relazioni industriali, sociologia del lavoro, giurisprudenza del lavoro, formazione professionale, ecc.) e possono appartenere ad ambienti scientifici (università, istituti, centri studi) o all'ambito aziendale (direttori del personale)”.

E davvero di *chiara fama* sono

il Professor **Aris Accornero**, Professore Emerito di Sociologia Industriale presso l'Università di Roma “La Sapienza”,

il Dottor **Giuseppe Capo**, già Vice Presidente del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro CNEL,

il Dottor **Giancarlo Durante**, Direttore Centrale dell'Associazione Bancaria Italiana ABI,

il Dottor **Guido Fantoni**, già Presidente dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziante delle Amministrazioni Pubbliche ARAN,

il Professor Avvocato **Sergio Magrini**, Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università di Roma Tre,

il Professor Avvocato **Arturo Maresca**, Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università di Roma Tre,

che forniranno il loro autorevole apporto al *Segretario Generale*, Avvocato **Gianni Barone**.

I 500 numeri di Personale e Lavoro

Dal 1965 *Personale e Lavoro* è **cambiato molto**: è stato di volta in volta quindicinale e mensile e bimestrale; pieghevole dattiloscritto e volume a stampa su carta patinata; da 2 a 112 pagine (certi speciali); con copertina assente e in cartoncino a colori ... Senza contare la testata.

Ha inteso essere **molte cose**: bollettino specialistico, notiziario riservato, organo “istituzionale”, rivista culturale...

Se cultura è anche – come credo – sedimentarsi di esperienze e consolidarsi di priorità intorno ad una visione delle cose e dei rapporti, **veicolo di cultura** lo è stato *sempre*, ben prima di esplicitarlo.

Talvolta dimessamente “carrozzato”, non di rado bisognoso di manutenzioni, ma mai incerto sul percorso, mai esitante nell’affrontarne le asperità, mai assordante nel procedere.

Mai distolto dal suo traguardo, *la valorizzazione delle risorse umane*.

Lungo questi quattro decenni ed oltre, che abbiamo pensato di rievocare secondo la stessa **scansione** usata nello *Speciale 40 Anni Ieri/Oggi* per raccontare l’Istituto:

- gli anni **settanta**, con un prologo (e che prologo) nei secondi *sessanta*: gli anni dell’*ascesa* del fattore umano (dentro e fuori azienda) e della sua ottimizzazione (le prime tecniche); gli anni della *confittualità* e della sua canalizzazione (la contrattazione, le relazioni sindacali);
- gli anni **ottanta**, quelli della *svolta*, del postindustriale, dell’informatizzazione, della qualità, delle strategie delle risorse umane; gli anni della ‘*tranquillità*’;
- gli anni **novanta**, con un prolungamento (e che prolungamento) nel nuovo *millennio*: quelli della *globalizzazione*; dei protocolli e dell’unilateralità; delle nuove efficienze, ma anche della *responsabilità sociale*...

Anni intessuti di mutamenti, giravolte, crisi molto spesso annunciate, durante i quali *Personale e Lavoro* è stata la “voce più conosciuta dell’Istituto”. Pacata, ma diretta e costante.

E sempre con la fiducia di essere dalla parte giusta.

Franco Ferrero

- 1 -

Gli anni settanta (e prima)

“Gli *‘anni dell’ascesa’* delle risorse umane, si è detto.

Iniziati, nel mondo, con la fine ‘anagrafica’ del dopoguerra e l’irruzione di una generazione totalmente nuova (il *sessantotto* ovunque).

Delimitati, in Italia, da due date-simbolo:

- 15 luglio 1966, la *legge sulla giusta causa*, cioè la formalizzazione di una diversa ‘dignità’ dell’uomo al lavoro;
- 14 ottobre 1980, la *marcia dei quarantamila*, cioè la drammatizzazione dell’esigenza di un diverso modo, non solo conflittuale, di gestire le persone nelle organizzazioni.

In mezzo, fra eventi-simbolo pesantissimi (il 1968 del maggio francese e non solo; il 1969 dell’autunno caldo; il 1970 dello statuto dei lavoratori...) l’intrecciarsi di due percorsi:

- uno, *tecnico-produttivistico*, che va oltre l’empirismo gestionale ed i comportamenti gerarchici degli anni precedenti; quello della sociopsicologia del lavoro, degli studi manageriali, degli strumenti ‘all’americana’;
- l’altro, *politico-conflittuale*, delle rivendicazioni, del confronto, dei rapporti di forza; quello del sindacalismo onnipervasivo.

L’Istituto opera al crocevia dei due percorsi, continuamente tentando - secondo la sua vocazione - di ricondurre il secondo entro la logica del primo: conflitto anche duro, ma con ‘ragioni’, con strategie, con tecniche e strumenti”.

Così nello speciale che rievoca quegli anni.

Direzione del Personale nasce da quegli anni e quell’Istituto. Per accompagnare l’*ascesa* delle risorse umane, rivendicarne il *ruolo*, contribuire a professionalizzarne la *funzione*.

I secondi anni sessanta: solo personale, tutto del personale

Il primo numero, del ***dicembre 1965*** (copia anastatica allegata) dichiara subito, in copertina (arancio, il colore ISPER) la sua *triplice vocazione*:

- ***solo il personale*** - lo certifica la *testata*: Direzione *del Personale*;
- ***tutto del personale*** - lo confermano le otto *aree di interesse*, riportate sotto la *testata*: Amministrazione del personale - Legislazione del lavoro - Psicologia e sociologia industriale - Medicina del lavoro - Addestramento e formazione - Tecniche di direzione del personale - Servizi sociali - Organizzazione di struttura;
- ***con l’Istituto*** - lo assicura il suo *logo* che compare in calce.

Un formato ridotto (*Uni.A5*) poche pagine (16); un articolo “programmatico” di *Carlo Actis Grosso*, fondatore ed insostituibile direttore (Evoluzione della direzione del personale); indicazioni “di istituto” (su un *Centro ISPER* ed una *Ricerca ISPER*); una rubrica di informazioni, *Fatti-Dati-Notizie*, che durerà a lungo.

Un numero che, in coerenza con l'Istituto, **guarda avanti**, ai nuovi problemi ed alle nuove soluzioni, ma anche **intorno**, dentro le esigenze di sempre.

Come quelli che seguiranno, dapprima a cadenza variabile, poi bimestrali.

UN PERIODICO IN CERCA DI SÉ

Nel **biennio 1966-1967**, articoli (brevi) per **guardare avanti**: Selezione psicoattitudinale, Ergonomia, Formazione dirigenti, Valutazione delle mansioni, Periodo di autonomia (di Elliot Jaques: terrà banco per anni) Sistemi sociotecnici (di Gallino: una anticipazione) Una teoria della direzione del personale, Motivazioni e produttività, Lavoratori anziani...

Rubriche su tutti i temi, per **guardare intorno**, con una amplissima collezione di voci: *Attività (anche parlamentare). Comunicazioni. Costo del lavoro. Dirigere. Formazione capi. Giurisprudenza del lavoro. Igiene del lavoro. Istruzione professionale. Lavoratori anziani. Ministero del lavoro. Occupazione. Politiche sindacali. Prevenzione infortuni. Previdenza e assistenza. Problemi sociali. Relazioni col personale. Ricerche. Sicurezza del lavoro. Stampa aziendale. Statistiche del lavoro. Strutture delle direzioni del personale. Tempo libero...*

E poi, documenti, recensioni, inserti, atti di convegni, bibliografie, emerografie...

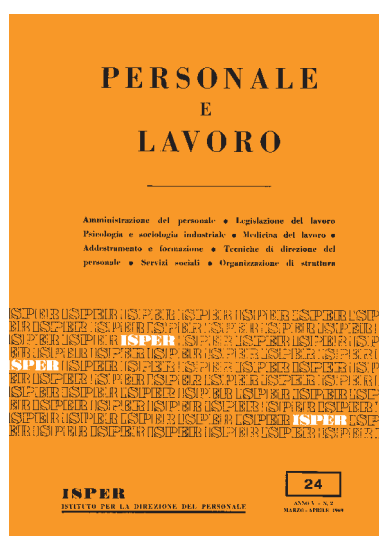
Ed ancora, il **Manuale ISPER di Valutazione delle Mansioni** (originale, standard, ma adattabile ai più diversi campi di applicazione) e la pubblicazione "a puntate" dell'**Annuario della Direzione del Personale**: decine di voci relative a enti, istituzioni, università, associazioni, aziende, esperti, operatori, ecc. (si veda il sommario alla pagina 10 del numero **1** allegato).

Dopo un anno (ultimo numero del **1966**) la decisione di proseguire:

"non è vero che occorrono vesti tipografiche lussuose, massicci lanci pubblicitari, oscuri ed impegnativi finanziamenti per pubblicare seriamente un periodico".

Dopo due (primo numero del **1968**) la decisione di svilupparsi:

"pur nella sua voluta modestia, la pubblicazione ha riscosso successo presso le direzioni aziendali, gli istituti universitari e di ricerca, gli specialisti più qualificati".



Nel biennio **1968-1969**, progressivamente, formato *Uni.A4* ed a stampa (dal **1968**).

Da **marzo-aprile 1969**, la nuova testata

Personale e Lavoro

"più aderente all'impostazione della rivista e ai campi di interesse dell'ISPER. Senza farne una questione di termini, anche questo ha la sua importanza".

Meno **articoli**, ma meno brevi e sempre "avanti": Il ruolo dell'assistente sociale (i primi dubbi) Il controllo degli organici (dopo un grande convegno) Il dirigente degli anni settanta, I gruppi autonomi, I calcolatori ed il personale (anticipatore) L'indagine retribuita Eni-Iri (un classico di quegli anni) La stampa aziendale (dopo una ricerca)...

Meno *rubriche*, con meno voci, mantenendo comunque le più importanti, quelle riferite alle otto aree di copertina.

E poi, ancora le puntate dell'*Annuario della Direzione del Personale*, recensioni, notizie...

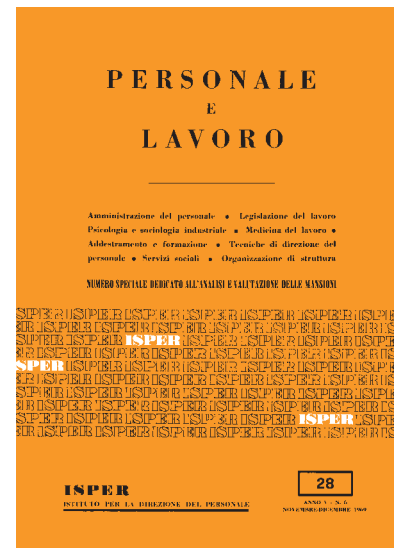
Ed il *primo numero speciale*, dedicato a *L'analisi e la valutazione delle mansioni*, due tecniche-guida, allora, oggetto di ricerche ed elaborazioni concettuali, di molta formazione e di innumerevoli applicazioni aziendali con l'assistenza ISPER.

In totale, nel *quadriennio*, 28 numeri, per 868 pagine.

Ma già "avanza la bufera"...

Che la rivista sembra annunciare con un articolo "presago": Effetti della contrattazione collettiva sul potere manageriale, di luglio-agosto **1969**.

Subito prima dell'*autunno caldo*...



Gli anni settanta: con l'Istituto, "nella bufera"

"I difficili anni settanta gli *anni di piombo* spazzano via le tecniche del personale che vengono tutte quante contestate: niente analisi delle mansioni perché immorale, niente selezione perché discriminatoria, niente retribuzione in funzione dei meriti perché 'capitalistica', niente partecipazione ma conflittualità permanente; lotta continua su tutto e per tutto; scompaiono i cottimi, la salute non viene più monetizzata, l'assenteismo cresce continuamente fino a raggiungere livelli del 20%". Così lo speciale.

Anni che spazzano via molto di più: la sicurezza, la razionalità, il clima sociale. E moltissime vite.

L'Istituto non ne resta fuori. Tra i molti episodi (alcuni anche seri) uno "leggero", riferito proprio alla rivista: la sospensione (caldamente sollecitata) dell'*Annuario della Direzione del Personale*; per non offrire nomi...



E, dopo un numero abbastanza "neutro" (dedicato in gran parte agli *Approvvigionamenti*) una girandola di ***cambiamenti***.

Periodicità nuovamente quindicinale, formati *Uni.A4* e *Uni.A5*, a stampa e no, pagine da 2 a 6; spariscono dalla copertina le *otto aree*, che ricompaiono poi ridotte a tre: *Organizzazione e direzione*, *Tecniche del personale*, *Formazione capi*.

I *contenuti* vanno dritti sui problemi.

Come ad esempio la proposta di una figura nuova, *Il Rel, tecnico delle relazioni sul lavoro*, molto discussa, molto equivocata, molto osteggiata ed oggetto del *secondo numero speciale* (settembre **1970**).

O come la presentazione di *Nuove strategie della direzione del personale*.

Alla fine del **1970** la prima grande *svolta*. Dell'Istituto e della rivista.

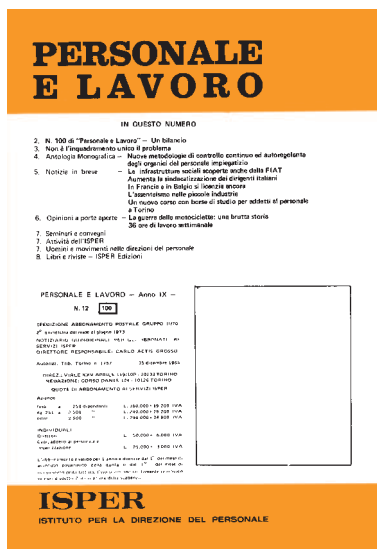
UN NOTIZIARIO PER GLI ABBONATI

Con il “**nuovo ISPER**”, sempre più orientato al *servizio* agli abbonati (distinti in *aziende ed individui*) la pubblicazione si adegua: molti servizi “di servizio”, incontri, gruppi, ricerche, documentazione..

E *temi* coerenti, per *guardare avanti e intorno* (ma anche *con e contro...*). Relativi:

- a *teorie* che si affacciano o che chiedono validazioni: La direzione per obiettivi (monografia) Teoria dei sistemi, Il work structuring una nuova via all'organizzazione (**1972**, con una pubblicazione dedicata) La teoria di Maslow e la situazione italiana, Il capitale umano, Lo sviluppo organizzativo (monografia) Ecologia, Ergonomia come sistema, Il modello ISPER di programmazione e controllo del personale, Il bilancio sociale nell'impresa francese (marzo **1977**)...
- o a *prospettive* diverse: Nuove politiche retributive, Ruolo del capo e crisi di autorità, Una ricerca sulla Direzione del Personale (nel *terzo numero speciale*) Catena di montaggio addio, Il ruolo dei sindacati (monografia) Prospettive della funzione Personale (convegno internazionale e *quinto numero speciale*) Retribuzioni in Cina (aprile **1972!**) La partecipazione, Tempo ludico (monografia) Assessment centers, Il potenziale umano, Il lavoro a tempo parziale (monografia) Il primo master alla Bocconi, La donna e il lavoro (monografia) Come si applica un bilancio sociale (monografia) Riforma del salario (convegno nazionale)...
- o all'*operatività* più immediata: Come si rinnova un contratto (a puntate, dedicato ai metalmeccanici) Convegno-inchiesta sull'assenteismo, Orario flessibile, Direzione e sindacati, L'età della pensione, Il salario minimo garantito, Assenteismo e cause psicologiche (monografia) Il costo del lavoro, Mobilità, Il nuovo processo del lavoro, Infortuni eterno problema, L'inquadramento unico operai impiegati, A proposito di sciopero, Crisi della contrattazione, Non solo contrasti...

E otto rubriche: *Notizie in breve. Opinioni a porte aperte. Libri e riviste. Sono retribuiti. Seminari e convegni. Chi sono cosa fanno. Uomini della direzione del personale. ISPER edizioni.*



Per il **numero 100** (giugno **1973**) l'editoriale di Carlo Actis Grosso è più che un bilancio:

“abbiamo anticipato, negli anni in cui si predicava nel deserto, la moderna direzione del personale; l'abbiamo stimolata e accompagnata nel suo sviluppo e la stiamo consolidando in questi anni in cui finalmente, anche nel nostro paese, si è affermata. Abbiamo tenuto duro nei momenti in cui le direzioni aziendali erano insensibili e gli avvocati si illudevano di risolvere i problemi del personale.

Con la soddisfazione di aver visto giusto nel futuro”.

Nel **1976**, per i **primi dieci anni**, qualche novità: periodicità mensile, 16 pagine.

L'editoriale ne riassume le vicende e ne ribadisce la linea.

"Quello che dieci anni fa' poteva essere scambiato per la bizzarria di alcuni originali, appassionati di aggiornamento a tutti i costi e di tecniche avanzate di direzione del personale è stato oggi percepito in una dimensione molto più drammatica e realistica; quella della sopravvivenza.

Il nostro periodico intende diventare sempre più uno strumento di informazione che non pretende di esaurire miracolosamente tutte le esigenze e neppure di approfondire completamente i temi trattati, ma che può essere di valido aiuto e di sicuro interesse per le persone alle quali si rivolge".

Nel **1978** la seconda **svolta**.

Cambio di copertina. Più spazio agli **articoli**, tutti firmati, molti di autori stranieri e di esponenti di aziende.

Meno spazio alle **rubriche**, ma di contenuto più specialistico; ad esempio, una dedicata alla **Giurisprudenza e Legislazione del Lavoro**.

Costituzione di un **Comitato di Direzione** con grandi nomi di enti, associazioni, istituzioni, università, aziende.

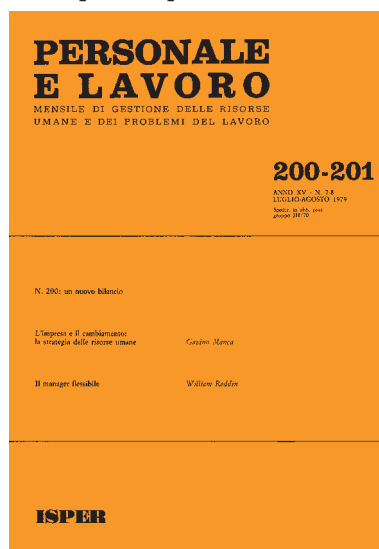
Non più solo un notiziario.



UN MENSILE PER LE RISORSE UMANE ED IL LAVORO

Ancora temi legati alle **"criticità"**: La sindacalizzazione dei quadri (convegno) Riordinamento del sistema pensionistico, Fine delle relazioni industriali?..

Ma più **visione**: Gli audiovisivi e la formazione, I giovani nel mondo del lavoro, Ruolo della direzione del personale nella direzione per obiettivi, L'azienda come sistema sociale, Il ruolo della stampa aziendale, Strategia delle risorse umane, Il lato uomo dell'impresa, Ruolo della direzione del personale nella partecipazione...



Il **numero 200** (luglio **1979**) suggella il **decennio**: 177 numeri e 1.472 pagine:

"Decantato e portato alla giusta dimensione il problema sindacale, terminata la fase della formazione dei capi tesa a far capire cosa era successo dal 1969 e perché, superato il tecnicismo puro della funzione del personale, riacquisito un nuovo ruolo della linea nella gestione delle risorse umane, nuovi problemi e nuove 'filosofie' si sono affacciate e guideranno le direzioni aziendali nei prossimi anni. Ancora una volta abbiamo anticipato e guidato le aziende nel senso rivelatosi valido: 'Personale e Lavoro' è oggi una rivista non più per addetti ai lavori, ma per il mondo del lavoro, sui problemi di gestione delle risorse umane."

- 2 -

Gli anni ottanta

“*Dal prepotere dei vertici a quello delle basi* potrebbe essere il sigillo di quegli anni settanta: un’ascesa conflittuale che, poco a poco, è andata rivendicandosi da sola e progressivamente ha prodotto reazioni sempre più forti. Così, l’ottobre 1980 è stato l’avvio simbolico (ma non solo) di un’altra stagione, che potremmo definire ‘autunno freddo’.

E, contemporaneamente, la certificazione di un mutamento di scenario profondo e rapido, di un salto *quasi mortale* dal preindustriale (con i suoi vecchi valori) al postindustriale (con i suoi nuovi problemi).

Fra i quali, un diverso ruolo dell’azienda e delle sue risorse umane.

La “semina” dell’ISPER (e di molti altri naturalmente) sembrava aver dato i suoi frutti...”.

L’Istituto registra con soddisfazione che:

“I due percorsi si sono confusi, o meglio, quello conflittuale ha lasciato il posto ad approcci in cui le risorse umane acquistano per la prima volta una dimensione non strettamente rivendicativa e ‘quantitativa’.

Sulla scala di Maslow, si va oltre i primi gradini; ai bisogni primari subentrano altri, più ‘sostanziosi’, quelli sociali e dell’io.

E i temi maggiormente alla ribalta non sono più quelli amministrativi, normativi, negoziali, ma di *sviluppo*. Dunque, retribuzione (ma di merito) pianificazione, formazione, psicologia, motivazione...

Con due novità importanti, una strumentale, l’*informatizzazione*, l’altra ‘filosofico-gestionale’, la *qualità totale*”.

E concentra le sue attività entro questa logica. Così la rivista.

I primi anni ottanta: ristrutturazioni

I 12 numeri e le 210 pagine del **1980** danno lo stesso spazio a *rubriche* (alle quali si aggiungono *Mondo del Lavoro, Attività ISPER e Scenario*) ed *articoli*.

Fra questi, prevedibilmente, i *giuridico-amministrativi* sono pochi: Il controllo delle presenze, Il collocamento, Il contenzioso, Evoluzione delle relazioni sindacali.

Molti di più i *gestionali*: Efficienza organizzativa, Produttività e costi e...danni, Organizzare il caos, Centri di formazione aziendali, Motivazioni, Analisi transazionale, Stili direzionali, Il cambiamento. *Dalla Direzione del Personale alle Relazioni Aziendali* (una proposta innovativa dell’ISPER).

Innovativa è anche la **nuova struttura** definita per l’Istituto: una complessa **matrice** di sedi, divisioni, centri studi, gruppi tecnici, servizi, progetti, linee, delegazioni, corrispondenti, società collegate.

E terza **svolta** per la rivista.

UN “ORGANO A MATRICE”

Le molte componenti dell'Istituto curano ed alimentano ciascuna la propria *rubrica*. Così l'editoriale del numero di **gennaio 1981**:

“Ruolo di ‘Personale e Lavoro’ è quello di rendere un servizio agli abbonati ISPER, informando su tutto quanto inerisce la gestione e lo sviluppo delle risorse umane. Il modo migliore per interpretarlo è quello di coinvolgere l'intera struttura tecnica dell'Istituto nelle sue varie articolazioni, con uno sviluppo di rubriche quale non è dato trovare in nessun'altra pubblicazione italiana o straniera di cui abbiamo conoscenza”.

E infatti.

RUBRICA	STRUTTURA
Direzione e risorse umane Personale	Direzione Tecnica
Organizzazione	Direzione Tecnica e ISPER Sistemi Organizzativi - ISOR (società collegata)
Economia del lavoro	Divisione Economia Lavoro
Amministrazione del Personale	Divisione Amministrazione Personale e ISPER Lavoro (società collegata)
Lavoro e diritto Relazioni sindacali	Divisione Diritto Lavoro e Relazioni Sindacali
Ambiente e sicurezza	Divisione Ambiente Sicurezza Lavoro
Psicologia del lavoro negli anni '80	Divisione Psicosociologia Lavoro
Formazione professionale	Divisione Ergodidattica
Quadri e formazione	Centro Formazione Quadri
Lavoro nel mondo	Servizio Estero
Gestione rapporto lavoro dirigenti	Servizio Gestione Contratto Dirigenti
Organizzazione agenti e rappresentanti	Servizio Agenti e Rappresentanti
Ristorazione collettiva	Progetto, poi Servizio Ristorazione Collettiva
Mansioni professionalità retribuzione Sono retribuiti	Centro Studi Analisi Valutazione Mansioni - CSAVAM
Informatica e risorse umane	Gruppo Tecnico Informatica e Risorse Umane
Opportunità	ISPER Club
Comunità europea e risorse umane	Servizio Estero e Delegazione Bruxelles
Personale italiano all'estero	Progetto Aziende Personale Estero - APE
Fondo sociale europeo	Progetto Fondo Sociale Europeo - FSE
Strategia risorse umane in Piemonte	Progetto Piemonte 2010
Problemi della grande impresa	Linea Grandi Aziende
Intraprendere e organizzare	Linea Piccole Aziende
Direzione e r. u. nelle assicurazioni	Linea Assicurazioni
Uomini e organizzazione nel credito	Linea Credito
Organizzazione e r. u. nel commercio	Linea Commercio
Organizzazione e r. u. nei trasporti	Linea Trasporti
Qualità della vita educazione e r. u.	Linea Educazione
Efficienza e pubblica amministrazione	Linea Pubblica Amministrazione
Risorse umane e servizi pubblici	Linea Servizi Pubblici
Organizzazione e r. u. per la comunità	Linea Enti Locali
Agricoltura organizzata	Linea Agricoltura
Homo faber, il lavoro nell'artigianato	Linea Artigianato
Cooperazione e risorse umane	Linea Cooperative
Lavoro regioni	Corrispondenti ISPER

Sono 37 rubriche “strutturali” accanto alle quali continuano a comparire, con qualche aggiustamento, anche le “redazionali”: *Notizie in breve. Scenario. Opinioni a porte aperte. Libri e riviste. Seminari e convegni. Cosa sono cosa fanno. Mondo del lavoro. Uomini della direzione del personale. Attività ISPER, ISPER Edizioni*, alle quali si aggiungono *Il personaggio del mese. Sondaggi inchieste referendum. Autosviluppo. Sinergismo*. 14 in totale (*Sono retribuiti e diventata strutturale*).

Nel settembre **1983** il numero **250** conferma l’evoluzione:

“In una visione più globale della gestione delle risorse umane, sia come tematiche sia come lettori, i temi diventano direzione, organizzazione, formazione, personale, lavoro, i destinatari diventano tutti quelli che vi sono coinvolti a livello di studio e di applicazione: imprenditori, dirigenti, quadri, studiosi, consulenti, esperti presso aziende, enti, associazioni, istituti.

L’ultimo cambiamento, da due anni, è la struttura delle rubriche aderente alla struttura tecnica dell’ISPER”.

In totale, dal **1980** al **1984**, 60 numeri, 1.714 pagine, 51 rubriche e, al loro interno, *decine di articoli*, notizie, recensioni, ricerche, sondaggi, proposte, interviste ed altro su davvero **tutti** gli aspetti del personale.

Un *mosaico* di centinaia di contributi, differenziati e disuguali: sistematici e occasionali, alti e “bassi”, di prospettiva e di attualità nello stesso numero.

Qualche titolo:

Pianificazione strategica, Internal auditing, Creatività in azienda, Management giapponese, Donne e management, La direzione per decisioni (proposta ISPER) Comportamento manageriale e salute organizzativa...

Evoluzione del lavoro d’ufficio, Organizzazione per progetti (e modulare) Job involvement, Il futuro del lavoro, Produttività e morale...

Fondo sociale europeo, Training assertivo (e autogeno) Action learning, Crisi delle business school...

I nuovi quadri, Bioritmi e gestione del personale, Psicologia del lavoro anni ’80, Analisi Transazionale e selezione, Il tecnico della sicurezza...

Il sindacato anni ’80, Il contratto a termine, Retribuzione ’80 (proposta) Fringe benefits, Sindacato in Urss, Indagini retributive in Italia, Apprendistato, Lavoro a tempo parziale...

E poi, numeri *speciali* (*Ambiente e sicurezza*).

Notizie su *Convegni* (*Formazione professionale*).

Relazioni sulle *Ricerche: La formazione dei dirigenti in Italia, I capi intermedi, La consulenza, La ristorazione collettiva*; più una divenuta permanente (*l’Indice costo vita estero*) e *l’Annuario del lavoro*, ripreso dopo la “bufera”.

Un reticolo dal quale non è agevole estrarre tendenze e linee guida.



Traspaiono tuttavia con una certa evidenza le due **novità** annunciate dallo speciale:

- l'**informatizzazione** - alcuni titoli: Rivoluzione informatica, Elaborazione dati e personale, Informatica e cambiamento organizzativo, Automazione e risorse umane. Ed anche Morire di informatica;
- la **qualità totale** - Qualità del lavoro qualità della vita (leitmotiv del 1984 e degli anni seguenti) Qualità delle decisioni, I circoli di qualità ...

Nel complesso, una certamente utile pubblicazione "di servizio", dove però la varietà dei contenuti rende difficoltoso il loro approfondimento.

Con il rischio che, se è vero che *tutti vi trovano qualcosa, nessuno vi trovi abbastanza*.

Non sorprende che nel **settembre 1984**, una necessaria **razionalizzazione della matrice** conservi soltanto le **divisioni** (trasformando alcuni servizi e progetti) e ne riduca il numero alle **14** che seguono (in *corsivo* le nuove):

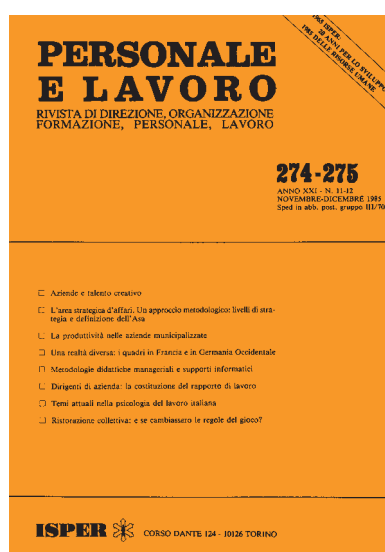
Direzione e Risorse Umane. Personale. Organizzazione. Economia del Lavoro. Amministrazione del Personale. Diritto del Lavoro e Relazioni Sindacali. Ambiente e Sicurezza del Lavoro. Psicosociologia del Lavoro. Ergodidattica. Formazione Quadri. Estero. Gestione Contratto Dirigenti. Agenti e Rappresentanti. Ristorazione Collettiva.

Per la rivista, 14 rubriche *strutturali*, corrispondenti alle divisioni, mentre anche le *redazionali* vengono riaggiustate: *Sono retribuiti* ritorna fra queste.

L'ottantacinque: vent'anni e poi...

Il **1985** è l'anno dei **vent'anni**, anticipato su tutte le sue copertine.

Nel numero di quel **dicembre** l'editoriale, titolato appunto *20 anni e poi...*



“Dagli anni fiduciosi di un approccio scientifico nella gestione delle risorse umane, dopo secoli di empirismo, alla contestazione di tutto e di tutti; dal garantismo più assoluto alla deregulation.

Problemi, idee, tecniche, strutture; quanti cambiamenti. Ma attraverso tutto emerge la fondamentale risorsa di ogni organizzazione e di ogni nazione: l'uomo.

Il ruolo dell'ISPER è sempre stato di anticipare i problemi per poterli gestire meglio.

Un futuro impegnativo ed interessante ci attende, che dovremo affrontare con una visione del tutto nuova...”

I secondi anni ottanta sono certamente *impegnativi ed interessanti* per l'Istituto; per la rivista sono anche *continuativi*. Proseguono infatti quasi per intero sulla linea dei precedenti.

SOLO RUBRICHE

Tutto, tranne gli editoriali (di Carlo Actis Grosso, anche se non firmati) e qualche articolo di particolare importanza, passa attraverso le *divisioni* e le loro *rubriche*.

Qualche *titolo* per ciascuna *divisione*:

- *Direzione e Risorse Umane* - Verso il management delle risorse umane, Responsabilità sociali d'impresa, Il dirigente del domani, L'impresa de-regolata, Management giapponese e mediterraneo, Il value manager, L'aspetto inconscio dell'organizzazione (Elliott Jaques);
- *Personale* - I giovani e la qualificazione professionale, La comunicazione d'impresa, L'iter del reclutamento, Avm e classificazione, Assessment centers, La gestione delle risorse umane nel mercato unico del '92;
- *Organizzazione* - L'intervento organizzativo partecipativo, Office automation, Sviluppo organizzativo, I robot, Soddisfazione e retribuzione, Pc e sistema informativo aziendale, Produttività e colletti bianchi, Vizi e virtù del telelavoro;
- *Economia del Lavoro* - Occupazione e lavoro nel prossimo quinquennio, Il futuro della piccola impresa, Flessibilità e mercato del lavoro, Terziario ed imprese, Occupazione e terza età, Orari contrattuali e occupazione;
- *Amministrazione del Personale* - Il lavoro a turni, I contratti di formazione e lavoro, L'indennità di malattia, La previdenza integrativa, Rischi della retribuzione flessibile, Trattamenti pensionistici complementari;
- *Diritto del Lavoro e Relazioni Sindacali* - Le relazioni industriali negli anni '90, I contratti di solidarietà, Il contratto dei metalmeccanici (**1987**) Il fenomeno dei cobas, Gli accordi di produttività, Il diritto del lavoro come cambia;
- *Ambiente e Sicurezza del Lavoro* - A proposito di ergonomia, Ambiente e sicurezza negli anni '80, Lo stato delle risorse idriche in Italia, Valutazione di impatto ambientale, La medicina del lavoro oggi, Sicurezza industriale e pubblica nell'Europa del '92. Ed uno *speciale* sulla sicurezza (dopo il relativo convegno);
- *Psicosociologia del Lavoro* - Selezione psicologica computerizzata, Temi attuali della psicologia del lavoro in Italia, Influenza della cultura nelle relazioni professionali, Il capo psicologo, Azienda e grafologia, L'intervista di selezione situazionale;
- *Ergodidattica* - Il software didattico; Computer based training, Formazione aperta, Il tutor, L'imparare facendo, Formazione fra qualità e quantità, Imparare sul posto di lavoro, La formazione di massa. Oltre ad un *numero speciale* ed a 5 convegni;
- *Formazione Quadri* - Il capo competente, I quadri: norme contrattuali, Il rapporto leader-quadri, Skill manageriali per il capo eccezionale;
- *Estero* - Lavoro italiano in Cina, Perché l'Ena in Francia, Management in Urss, Postindustrial manufacturing: confronto Usa Giappone, Quale Europa nel '92? Il concetto di etica nel management Usa;
- *Gestione Contratto Dirigenti* - Quale contratto domani? Siete superquadri. No siamo professionisti, Dirigenti aziende commerciali: l'accordo economico;

- *Agenti e Rappresentanti* - Il contratto di agenzia europeo, La legge 204/85, Il procacciatore d'affari;
- *Ristorazione Collettiva* - Il ticket restaurant, Quale ristorazione domani, Ristorazione collettiva, Qualità degli alimenti pronti.

E, sempre in evidenza, i due temi “trasversali”:

- l'*informatizzazione*, con molti articoli ed il rapporto su una ricerca ISPER: *L'Impatto dell'automazione d'ufficio su organizzazione e risorse umane* (marzo aprile **1989**).
- la *qualità totale*, con il *Progetto 2000 - qualità del lavoro qualità della vita*, la rubrica *Dal fronte della qualità* (che prende avvio nel giugno **1988** e che durerà anni) il lancio del “**1990 anno della qualità**” (annunciato su tutti i numeri dell'anno prima) ed articoli di vario tipo.

In complesso, **dal 1985 al 1989**, 60 numeri (e 2.445 pagine) con esiti ancora disuguali, come in effetti restano disuguali le divisioni: alcune di interesse globale, altre strettamente specialistiche, di visione alcune, di assistenza corrente altre.

Considerando l'intero **decennio**, la rivista è *visibile* nel proporsi (120 numeri, uno al mese; 4.159 pagine, 35 mensili) ed *ecumenica* negli interessi. Ma, forse, troppo “*stretta*” nei contenuti ed eccessivamente *divisionalizzata*.

Già il **numero 300** (gennaio **1988**) manifestava, con un consuntivo lapidario,

“**300: è già un buon successo**”

un certo distacco dalla formula?

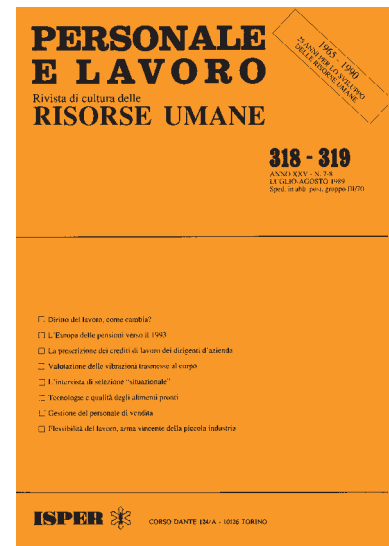
In ogni caso, nel **1989** un nuovo *mutamento*:

- a marzo spariscono dalla sotto-testata i **5 temi** in qualche modo “divisionali” (*direzione, organizzazione, formazione, personale, lavoro*) sostituiti dalla dicitura globale “*Risorse Umane*”;
- ad aprile scompaiono le *divisioni*;
- a maggio le *rubriche* sono ridotte a due: *Sono retribuiti e Scenario risorse umane*;
- a luglio la testata è completata dalla dicitura “**Rivista di Cultura delle Risorse Umane**”.

Abbandona così il suo ruolo prevalente *di servizio* (affidato ad altre pubblicazioni) per essere *di informazione*: meno quantità, un po' più di approfondimento, ma per tutti, non solo per gli specialisti.

Mentre i “favolosi anni '80” si chiudono con un altro evento-simbolo, la *caduta del muro di Berlino*, per lei si apre una nuova stagione.

Quella che inizia dai suoi **25 anni**.



- 3 -

Gli anni novanta (e dopo)

“Nel 1989 il segnale che il mondo è cambiato un'altra volta.

Crollano, con il *muro di Berlino* molti altri muri, costruiti su vecchi 'squilibri' e vecchie 'incertezze'.

È un nuovo 'dopoguerra' con un solo vincitore, nuovi squilibri e nuove incertezze.

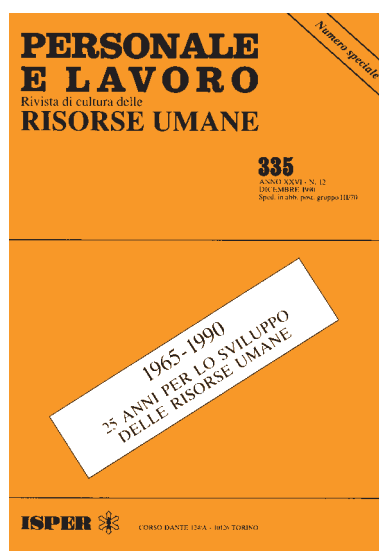
Crisi economiche strutturali e congiunturali (taglio delle spese per la difesa) riportano in rosso i bilanci delle aziende e respingono un'altra volta al margine le risorse umane, non più strategiche, ma nuovamente costi da ottimizzare.

È tempo di globalizzazione e di flessibilizzazione (vera o falsa) ma anche di responsabilità sociale (vera o falsa)”.

Così ancora nello speciale dedicato all'Istituto.

I primi anni novanta: più qualità

Nel **1990** sono 25 anni, per Istituto e rivista, evidenziati su tutte le copertine di quell'anno.



A dicembre, uno *Speciale 25 Anni per lo Sviluppo delle Risorse Umane* riporta in sintesi la “storia” della *direzione del personale* in Italia, nelle sue vicende e nei suoi rapporti con le aziende ed il contesto esterno. E, parallelamente, la cronaca dell'*Istituto* e delle sue iniziative. Ecco i capitoli.

1965: L'Ufficio del Personale fra paternalismo e tecnicismo,

1966-1970: Si avvicina la bufera,

1971-1979: Soprattutto relazioni sindacali,

1980-1985: La svolta e la conversione, la strategia delle risorse umane,

1986-1990: Gli anni tranquilli.

Il 1990 è per l'ISPER anche *l'anno della qualità*.

Una *Qualità Totale* per superare la logica della *quantità*, con le sue procedure, le sue standardizzazioni, le sue rigidità, i suoi costi.

Alla ricerca di nuove efficienze, nuove motivazioni, nuove flessibilità,

La rivista vi contribuisce largamente.

MEGLIO MENO MA MEGLIO

A maggio esce uno **Speciale Qualità**, 112 pagine a tutto campo e copertina anch'essa speciale.

Una sorta di *multifocus* composto da 34 autorevoli contributi italiani ed internazionali riferiti a tutti gli aspetti della qualità e raggruppati in otto capitoli:

Qualità della vita,

Una strategia europea per la qualità,

Una strategia italiana per la qualità?

Qualità senza conflittualità,

Professionisti per la qualità,

La qualità dei prodotti,

La qualità dei servizi,

Qualità per la vita.

Qualità che naturalmente va oltre il 1990.

La rubrica-insero *Dal fronte della qualità* è su quasi tutti i numeri, con 4-8 pagine, fino al gennaio **1993**. La quarta di copertina riporta immagini legate alla qualità ed al *Progetto 2000* - qualità del lavoro qualità della vita fino al dicembre **1994**.

E innumerevoli sono gli articoli sul tema, alcuni provocatoriamente dubbiosi: Basta con la qualità totale, Qualità totale: un pallone sgonfiato...

In effetti la qualità è stata spesso usata anche come occasione (o pretesto?) di *flessibilità* del personale: cioè, *meglio meno...* e basta...

Un altro tema, prevedibilmente, si affaccia, l'**Europa**; qualche *titolo*:

Formazione europea a distanza, Verso il contratto collettivo europeo, Competitività internazionale e risorse umane, Metodologie di selezione in Europa, Verso un'Europa sociale, Le parti sociali ed il protocollo di Maastricht, Telelavoro in Europa, Retribuzione variabile in Europa, Direttive comunitarie per la protezione della salute...

E nel **1992**, Anno Europeo della Salute e Sicurezza, un numero **Speciale Salute e Sicurezza**.

Nel complesso, **dal 1990 al 1994**, i tre *speciali* e quattro *rubriche*: *Scenario Risorse Umane*, *Sono retribuiti*, *Opinioni a porte aperte* e *La funzione Personale* (organigrammi e funzionigrammi di aziende).

E poi 268 *articoli*, che abbiamo distribuito su 13 *aree tematiche*, raggruppate in quattro **grandi aree**. Qualche esempio.

1 - Strategie (oltre 25% dei titoli)

- *Scenario*: Globalizzazione anni novanta, Cultura e mercato, Competitività e responsabilità sociale;
- *Management*: Gestione del cambiamento, La cultura del management, Leadership e visione, Etica degli affari;
- *Teorie e Politiche*: Il bilancio di responsabilità sociale, Mbo, L'impresa in ascolto, Il cliente interno;
- *Organizzazione*: Telelavoro, Sviluppo organizzativo, Just in time, Rappresentazioni organizzative.



2 - **Sviluppo** (circa 35%)

- **Valutazione e Pianificazione:** Assessment center, Le diversità, Competenze, Testing automatizzato, Retribuzione variabile;
- **Formazione:** Multimediale, Europea a distanza, Autodiretta, Sul posto di lavoro, Outdoors, Ambiguità formativa;
- **Comunicazione:** Scritta, Interna, House organ, Telefonica, Comunicazione e strutture;
- **Sociopsicologia:** Cosciente e inconscio nelle strutture sociali, Psicanalisi applicata al mondo del lavoro, Disagio psichico per la perdita del lavoro.

3 - **Gestione** (20-25%)

- **Normativa e Studi:** Vent'anni dopo (Lo Statuto dei Lavoratori), Il Protocollo '93, La riforma del salario;
- **Negoziato e Relazioni sindacali:** Gli accordi di flessibilità, Accordi di gainsharing, Instabilità delle relazioni industriali;
- **Rapporto di lavoro e Previdenza:** Esuberi, Assunzioni nominative, Pensionamento anticipato, Sanzioni disciplinari, Fondi integrativi.

4 - **Salvaguardia** (15%)

- **Sicurezza e Prevenzione:** Sicurezza entro il '92, Il decreto 626, Il medico competente, Rischio e beneficio sul luogo di lavoro;
- **Ambiente e Salute:** Inquinamento acustico, Stress da videoterminali, Malati di mente e drogati nel mondo del lavoro.

In **cinque anni**, 60 numeri e 2.266 pagine. Una pubblicazione *regolare* quanto a cadenza (mensile) e corposità (32-40 pagine per numero).

Quanto ai temi, una prevalenza dell'*informazione* sulla *strumentazione*, dell'*unilateralità* rispetto alle *regole*.

Infatti le grandi aree *Strategie* e *Sviluppo* raccolgono più del 60% dei titoli, rispetto a *Gestione* e *Salvaguardia*: dunque, *valorizzazione delle risorse umane*, prima che loro *ottimizzazione*.

Il novantacinque: trent'anni e poi...

Nel **1995** sono trent'anni per l'Istituto: ancora il richiamo su tutte le copertine dell'anno.

A dicembre lo **speciale per i 30 anni**.

Un'analisi delle vicende e delle prospettive delle risorse umane e della loro gestione ad opera di nomi prestigiosi (*Auteri, Capo, De Rita, Galgano, Jardillier, Roma, Spaltro...*).

Ed un aggiornamento della "storia" raccontata in occasione dei 25 anni; un altro capitolo che si aggiunge:

1991-1995: Parola d'ordine ridurre il personale.

Negli anni seguenti l'impostazione non muta.



UNA PUBBLICAZIONE STABILIZZATA

Nel maggio **1996** il **numero 400**. L'editoriale di Carlo Actis Grosso ne ribadisce il ruolo:

“La rivista ha superato i 30 anni di vita e raggiunto quota 400.

Quando è nata sembrava fuori dalla realtà, astratta, perché allora le risorse umane erano considerate non strategiche e ‘l’ufficio del personale’ una funzione amministrativa e assistenziale. Siamo orgogliosi di aver contribuito a creare nelle direzioni aziendali la conoscenza delle risorse umane come fattore strategico, e di aver dato un apporto significativo alla professionalizzazione dell’allora ‘capo’ ora ‘direttore’ del personale”.

Il **quinquennio 1995–1999** prosegue con un andamento simile a quello precedente. Stessa cadenza mensile (60 numeri) stesso numero di pagine (32 in media).

Cinque *speciali*: *Appuntamenti* (dicembre 1997) *Europa* (agosto 1998) *Bilanci* (dicembre 1998) *Convegni* (agosto 1999) e *35 anni* (dicembre 1999).

Quattro *rubriche*: le solite, con *Ritratti di aziende* (nella terza e quarta di copertina) a sostituire *Sono retribuiti*.

E 248 articoli.

Strategie (circa 35% dei titoli)

- *Scenario*: Risorse Umane al tempo della globalizzazione, Unione monetaria e nuovi equilibri, Scenari Risorse Umane le tendenze lunghe (ricerca ISPER) Il part time in Italia;
- *Management*: Il cambiamento reattività e proattività, Memoria d'impresa, Il manager e le decisioni rischiose, Il valore del tempo;
- *Teorie e Politiche*: Risorse Umane e impresa, Bilanci sociali ed etici, Etologia e management, Il terapeuta d'azienda, Per un'azienda al femminile;
- *Organizzazione*: Lo stato dell'organizzazione nelle aziende italiane, Reengineering, Il clima organizzativo, Il sistema informatico, Total learning organizations.

Sviluppo (circa 30%)

- *Valutazione e Pianificazione*: Selezione professionale e grafologia, Come gestire le competenze, Valutazione a 360°, Benefit individuali e collettivi, Career counseling;
- *Formazione*: Coaching & empowerment, Formazione nel postindustriale, Formazione all'emergenza, Euro quale formazione? L'arte della formazione;
- *Comunicazione*: Comunicazione organizzativa (e interna) L'arte del dialogo;
- *Sociopsicologia*: Segnali forti e deboli, Lo psicologo del lavoro e l'ottica clinica, Stress lavorativo, Il processo di apprendimento.

Gestione (20-25%)

- *Normativa e Studi*: Flessibilità il contratto weekend, Flessibilità in affitto, Orario di lavoro e occupazione, Riforma del collocamento obbligatorio;
- *Negoziazione e Relazioni sindacali*: Contrattazione di secondo livello, Accordo sui servizi minimi in caso di sciopero, Le nuove relazioni sindacali;
- *Rapporto di lavoro e Previdenza*: Autonomia e subordinazione, Riduzioni di personale criteri oggettivi, Mobilità e pensione unica, Riforma previdenziale.

Salvaguardia (oltre 10%)

- *Sicurezza e Prevenzione*: 626/94 diritti e obblighi, Il responsabile del servizio prevenzione e

- protezione, Normativa antincendio, e il Convegno ISPER;
- **Ambiente e Salute:** Protezione da agenti cancerogeni, Rapporto ambientale del responsabile care, Bilanci ambientali (ricerca ISPER).

A dicembre 1999, lo **Speciale 35 Anni** della rivista.

“Trentacinque anni lungo i quali ha ospitato qualche migliaio di articoli e molte centinaia di autori.

Nel susseguirsi degli uni e degli altri e tra le ovvie differenze di contenuti, di posizioni, di ‘tempi’, la linea di coerenza è rappresentata dalla convinzione che all’evoluzione del mondo delle imprese debba in qualche modo far riscontro il progressivo affermarsi della centralità delle risorse umane e della crescente strategicità della loro gestione, pur con tutti i problemi che vi sono connessi.

Lavoro e personale, in definitiva.

Due ‘mondi’ che Personale e Lavoro cerca di rispecchiare al meglio. Domani come ieri”.

In **tutti gli anni novanta**, 120 numeri, 4.035 pagine (34 per numero) e **516 articoli**.

La tabella li distribuisce nelle **13 aree tematiche**.



VALORI %		90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	TOT
STRATEGIE (30,6 %) <i>(27,6% - 34,6%)*</i>	Scenario	6	13	4	2	2	7	-	4	11	16	6,4
	Management	6	6	5	6	2	2	11	6	2	8	5,6
	Teorie e Politiche	4	6	2	14	12	14	6	12	9	12	9,1
	Organizzazione	10	11	7	8	12	5	8	12	14	8	9,5
SVILUPPO (32,5%) <i>(33,5% - 27,4%)*</i>	Valutazione Pianificazione	12	6	11	22	8	5	6	16	20	18	12,6
	Formazione	10	8	22	11	16	14	8	12	9	2	11,2
	Comunicazione	10	3	2	3	4	2	6	-	2	2	3,5
	Psicosociologia	6	3	4	2	8	9	8	2	7	2	4,8
GESTIONE (23,5%) <i>(23,3% - 22,7%)*</i>	Normativa e Studi	6	9	13	9	4	7	6	10	2	12	8,1
	Negoziazione e Relazioni Sindacali	10	5	7	8	4	2	15	13	4	8	7,7
	Rapporto di Lavoro e Previdenza	4	16	11	2	14	9	2	6	7	6	7,7
SALVAGUARDIA (13,5%) <i>(14,6% - 11,2%)*</i>	Sicurezza e Prevenzione	8	3	4	5	10	14	13	6	9	6	7,3
	Ambiente e Salute	6	9	9	9	2	9	8	4	2	-	6,2
* Le due percentuali si riferiscono ai periodi 1990-1995 e 1996-1999												

Una distribuzione abbastanza *equilibrata*: infatti, tranne, agli estremi opposti, la *Valutazione-Pianificazione* e la *Formazione* (oltre l'11%) e la *Psicosociologia* e la *Comunicazione* (sotto il 5%) le altre nove aree raccolgono ciascuna tra il 5,6% ed il 9,5% dei titoli.

Nello *speciale 35 anni*, tra i contributi di personalità, studiosi, direttori del personale, è stato riportato lo stralcio di una *tesi di laurea* in *Sociologia Politica*, che ci è piaciuto vedere anche come un "omaggio": *L'impresa e lo sviluppo delle risorse umane: dieci anni della rivista Personale e Lavoro* (Università di Torino, anno accademico 1995-1996).

Il decennio preso in esame è il 1987-1996 e le aree tematiche sono differenti (anche se in gran parte assimilabili a quelle ISPER). I raffronti sono dunque non del tutto omogenei. Per chi volesse comunque esercitarsi, ecco la distribuzione percentuale degli articoli.

VALORI %	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	TOT
Rapporto col Contesto	13	4	2	10	9	7	4	13	4	8	8
Ruolo del Management	16	12	13	4	8	7	0	4	4	8	8
Utilizzo della Tecnologia	13	10	4	7	4	7	3	2	2	6	10
Struttura Organizzativa	8	9	5	8	10	14	17	12	10	19	11
Direzione del Personale	3	5	6	7	16	16	14	6	24	6	10
Valutazione e Incentivazione	10	10	14	11	7	3	12	13	8	9	10
Utilizzo e Ruolo della Formazione	7	14	13	13	5	13	8	15	13	2	10
Processi di Comunicazione	1	2	1	4	2	3	6	5	4	2	3
Relazioni Industriali	6	8	8	2	9	8	13	4	2	9	7
Salute e Sicurezza	4	0	9	16	7	7	9	9	19	28	9
Qualità Totale	5	6	10	12	14	9	4	7	4	0	7
Articoli Esclusi*	14	19	15	8	9	7	10	9	8	2	10

* *Questioni specialistiche previdenziali e di diritto del lavoro non oggetto dello studio*

Con riferimento agli anni sovrapponibili, *1990-1996*:

- le *Strategie* (sostanzialmente le prime quattro aree) sono al 30%;
- lo *Sviluppo* (seconde quattro) al 35%;
- la *Gestione* (Relazioni Industriali più Articoli Esclusi) al 14%;
- la *Salvaguardia* al 13%.

Nei nostri riepiloghi La Qualità Totale (7%) non è stata considerata a sé, ma ripartita nelle varie aree, secondo i contenuti.

I primi anni duemila: svolte epocali e no

Nel **gennaio 2000** una nuova rubrica, *Le Parole del Lavoro*, “schede” preparate dal Professor *La Rosa*, Ordinario di Sociologia del Lavoro a Bologna, per fare chiarezza “nella ‘giungla’ dei linguaggi e delle interpretazioni che ruotano intorno al concetto di lavoro, a quello della sua organizzazione, a quello della sua trasformazione e, perché no, attorno a quello del suo ‘futuro’”.

Primo contributo *La qualità del lavoro*.

Ad aprile un numero tutto “**rosa**”.



“Preparandolo abbiamo realizzato di poter comporre un numero di tutte ‘autrici’. Il solo ‘semiautore’ presente (e presente in virtù della seconda parte di un articolo precedente) potrebbe anche essere considerato da qualcuno (o qualcuna?) come ‘un residuo del passato’.

Le bozze sono state riviste l’otto marzo.

Solo coincidenze o non anche un segno (un altro) dei tempi?

In ogni caso una discreta ‘opportunità’ per rendere omaggio al cammino percorso e richiamare quello che resta da percorrere prima che un numero tutto femminile non sia più presentato come una ‘curiosità’”.

A luglio il numero **450**:

“*Che dire? Ciò che dicemmo per il numero 300: ‘è già un buon successo’ o per il numero 400: ‘siamo orgogliosi di aver contribuito a creare nelle direzioni aziendali la conoscenza delle risorse umane come fattore strategico’.*

Un percorso, questo, che dura tuttora e che intendiamo continuare”.

Al commento piuttosto asciutto dell’editoriale, ci piace però aggiungere, alcune parole di chi ha seguito la rivista “*anche con qualche apporto di collaborazione e direzione, sin quasi dalla nascita*”, il Professor *Magrini*, Ordinario di Diritto del Lavoro a Roma (ed un altro suo contributo è in questo numero):

“*V’è, anzitutto, l’indovinato approccio interdisciplinare. Basta scorrere gli indici per verificare come convivano pacificamente le varie ‘anime’ del personale: scritti gestionali in senso stretto (selezione, formazione, aggiornamento, inquadramento, etc.) scritti sugli aspetti tecnici dell’impiego delle risorse (sicurezza e igiene, qualità del lavoro, psicologia del lavoro, etc.) scritti sulle relazioni industriali in generale e sulla contrattazione collettiva in particolare ed infine scritti di diritto del lavoro, sindacale e delle previdenza sociale...”*

A fine **2000** un secondo **Speciale 35 Anni**, dedicato questa volta all’Istituto.

Che *“riprende ed aggiorna - come detto nella premessa - quanto proposto in occasione dei trent’anni, nel segno di una continuità che tuttavia guarda anche al duemila e oltre”*.

E infatti, oltre alle rievocazioni, contiene alcune “previsioni” per gli anni a venire:

“Il mondo sarà unipolare e multiculturale.

Vedrà ancora crisi prevedibili (petrolio?) e inattese, alla ricerca di un nuovo ordine.

La new economy continuerà a stratonare la vecchia.

L’Europa, si consoliderà, cautamente; magari si allargherà; quasi certamente incontrerà difficoltà (ancora euro?).

L’Italia non sarà l’eccezione, tra alti e bassi inevitabili e costanti obbligate:

- *rincorsa, un po’ dubbiosa, al mercato, tra privatizzazioni più o meno riuscite e riforme dello stato sociale più o meno tentate;*
- *cammino, un po’ circospetto, verso l’Europa e le sue regole.*

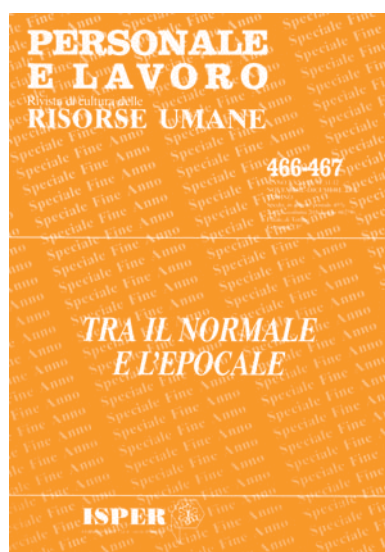
Nuovo e vecchio, consueto ed insolito in definitiva coesisteranno, in una sorta di compresenza delle diversità che sarà probabilmente il dato unificante di medio periodo: non questo o quello, ma questo e quello”.

UNA RIVISTA “DI PRESENZA”

Una *compresenza delle diversità* che già la presentazione della nuova rubrica, *Le Parole del Lavoro*, aveva evidenziato e che la rivista via via registra.

E che richiede attenzione ai segnali deboli, prontezza di risposta, snellezza di approccio. Ed essenzialità.

Per queste ragioni ed anche perchè l’*informazione* ed il *servizio* sono sempre più affidati ad altri periodici (*Focus Risorse Umane* per i vertici aziendali, *Docu/Per* dedicato alle segnalazioni bibliografiche, *Europar* al personale espatriato...) la rivista diviene soprattutto “**presenza**” sui *grandi temi* (o quelli più attuali) oltre che *supporto*, però limitatamente alle proposte particolarmente caratterizzanti l’Istituto: qualche Convegno, qualche Documento, qualche Ricerca, come i *Benchmark Lampo*, lo *Scenario Risorse Umane* o *Le Risorse Umane nei Documenti di Bilancio*.



A **dicembre 2001** uno speciale, *Tra il Normale e l’Epocale*, ne delinea bene l’impostazione.

“Dopo l’11 settembre nulla sembra più come prima.

La fine del duemilauno potrebbe davvero simboleggiare una sorta di passaggio verso un nuovo assetto mondiale, dove termini come globalizzazione, unipolarità, multiculturalità avranno significati del tutto differenti e presenteranno problemi radicalmente nuovi.

Questo numero speciale che chiude l’anno ovviamente non pretende di ricercare risposte a temi di quella portata, ma non può neppure fingere che nulla sia avvenuto.

Tra il normale e l’epocale, ha scelto un’impostazione “intermedia”, fatta di appuntamenti ricorrenti ma non consueti.

Per comporre un quadro riferito al nostro campo di interesse specifico, ma non dimentico di quanto accade e potrebbe accadere al di fuori ed al di sopra”.

Dal **2002**, nel segno dell'essenzialità, la rivista torna *bimestrale*. Ed in quello della presenza sui temi grandi e/o attuali, scompare la rubrica *Ritratti di aziende* (episodico-descrittiva) mentre resta quella dedicata a *Le Parole del lavoro*, che affronta appunto tali temi.

Gli *articoli* sono coerenti. Temi **grandi**, come la *transculturalità*, *l'impresa al femminile*, *l'intelligenza emotiva*, le *alte professionalità*, la *leadership internazionale*, *l'Europa della condivisione*, la *certificazione etica*, la *social responsibility*, la *digital generation*, la *new economy* ...

O temi **attuali**, come le *nuove nozioni di lavoro occasionale*, la *disciplina dello sciopero nei servizi essenziali*, *l'ecologia*, il *telelavoro*, la *disciplina del part time*, il *personale dei call centers*, *l'autosviluppo*, il *lavoro per disabili*, il *divieto di fumo*, *l'e-learning*, *l'outdoor training*, il *temporary management*...

Sempre **dal 2002** è disponibile anche la **versione elettronica**.

Nell'intero **quinquennio 2000-2004** i numeri sono 42 e le pagine 1.324.

Gli *articoli* sono 135. Come distribuiti? Questi i dati percentuali.

VALORI %		2000	2001	2002	2003	2004	TOT
STRATEGIE (43,5%)	Scenario	9	9	9	14	9	9,6
	Management	20	18	30	9	19	19,2
	Teorie e Politiche	6	3	13	23	14	10,3
	Organizzazione	3	-	-	18	5	4,4
SVILUPPO (31,7%)	Valutazione Pianificazione	29	15	13	18	19	17,0
	Formazione	11	18	-	9	-	11,8
	Comunicazione	-	-	-	-	-	-
	Psicosociologia	3	3	4	-	5	2,9
GESTIONE (20,7%)	Normativa e Studi	6	21	17	5	14	12,6
	Negoziazione e Relazioni Sindacali	3	9	4	5	5	5,2
	Rapporto di Lavoro e Previdenza	6	3	4	-	-	2,9
SALVAGUARDIA (3,6%)	Sicurezza e Prevenzione	-	3	-	-	-	0,7
	Ambiente e Salute	6	-	4	-	5	2,9

Nel complesso:

- *Strategie*: i titoli "direzionali" (Management, Scenario) sono prevalenti rispetto a quelli più strettamente "organizzativi";
- *Sviluppo*: i titoli mantengono la stessa percentuale, ma con una distribuzione interna leggermente diversa;

- *Gestione*: prevalgono i “normativi” sugli “amministrativi”;
- *Salvaguardia*: i titoli sono al di sotto del 4% (forse meno sollecitati da norme recenti o da fatti di attualità?).

Dal loro raffronto con i dati del decennio precedente, risultano rafforzate, come era prevedibile, la linea *generalista* e quella *giuridico-normativa*, mentre è costante quella della *valorizzazione delle risorse umane*.

E si avvicinano i quarant'anni.

Il duemilacinque: quarant'anni e poi...

“Nel 2005 l'Istituto compie quarant'anni.

*Un anno speciale che vorremmo ricordare anche con una gestione un po' speciale dei nostri “prodotti”. Per Personale e Lavoro, il più longevo (coetaneo dell'Istituto) abbiamo pensato ad un'annata di **tutti numeri speciali**. E tali non tanto per veste grafica o solennità formale, quanto per peculiarità di occasioni, interesse di temi, livello di contributi”.*

UN'ANNATA SPECIALE

E infatti, nel *febbraio*, lo **speciale** sulla ricerca *Scenario Risorse Umane*. Previsioni non ottimistiche:

“Cauti attese, cauta sfiducia. E incertezza. ‘È l'ora della pausa’ avverte il professor De Rita. Da questo Scenario 2005 esce una parola-chiave che è un brutto neologismo ed un brutto segnale, a-progettualità: una pausa permanente... Ce la possiamo permettere?”

Ad *aprile* e *giugno* altri **due speciali**:

“Entrambi ancora centrati sul futuro delle risorse umane.

Entrambi a documentare un evento molto importante per noi: il convegno della Fondazione ISPER di fine 2004, Quali Risorse Umane per la Competitività.

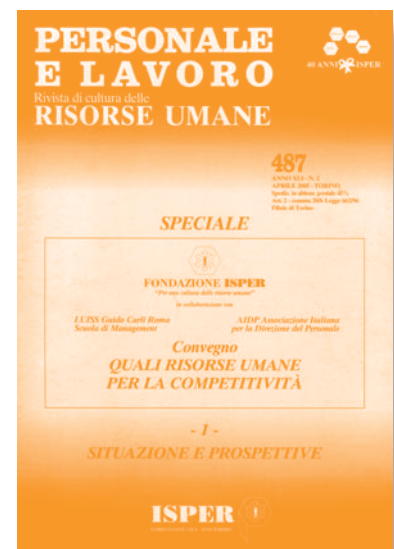
Lo riproponiamo in due parti, così come si è svolto:

- *la prima più ‘speculativa’, con la messa a disposizione di dati di ricerca ed il confronto di prospettive (quella economica, quella sociologica, ecc.);*
- *la seconda più ‘operativa’, con interventi dal mondo delle imprese.*

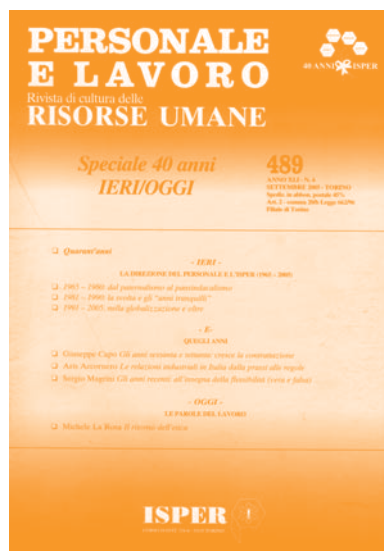
Una formula insolita, ‘speciale’ anch'essa: un'occasione prestigiosa che diventa anche un mini-progetto editoriale (e non solo); atti che sono anche ‘puntate’ di un tema e di un approccio che intendiamo non abbandonare.

Secondo la chiave che da sempre è dell'ISPER: ricordare il passato pensando al futuro, guardare al futuro stando nel presente, miscelare concretezza e visione...

Due numeri speciali ma, in definitiva, ‘normali’”.



A settembre lo **speciale 40 Anni Ieri/Oggi**, quello dal quale abbiamo tratto tutte le indicazioni “di contesto” e di “storia” finora riportate. Uno speciale che, malgrado il titolo, dedica un po’ di attenzione anche al *domani*. O meglio, ad una sua verifica. Infatti si confronta con le previsioni dello **speciale 35 anni**:



“A **posteriori** possiamo dire che quelle che erano anticipazioni (o previsioni o ipotesi) non sono state troppo smentite dai fatti.

Certo, la new economy è stata riportata ad un ruolo più aderente alla realtà; certo, gli alti e bassi si sono rivelati più bassi che alti; certo, l’Europa (e l’euro) stanno incontrando più difficoltà del previsto.

E soprattutto nessuno aveva messo in conto le **torri gemelle**.

Che tuttavia non hanno cambiato i problemi; li hanno semmai resi più evidenti e drammatici. E non hanno cambiato la unipolarità; la hanno semmai resa più esplicita e risoluta.

E la globalizzazione più incombente e controversa.

Ma le organizzazioni si sono rivelate come le avevamo immaginate: conglomerati di diversità. E le risorse umane anche: diversificate e convergenti.

E così i modi per gestirle.

Infine, a **dicembre** lo **speciale Bilanci e Risorse Umane**:

“Ancora una volta nella linea che ha dato unità a tutti i precedenti: tenere insieme passato e futuro per continuare a stare nel presente”.

ANNATE NORMALI?

Il **2006** si apre con un altro **speciale**, dedicato per l’ultima volta allo *Scenario Risorse Umane*, che, dall’edizione 2007, sarà oggetto di un documento specifico:

“Dopo le prime edizioni, la ricerca aveva trovato collocazione nella rivista, per marcarne la contiguità con gli altri servizi e per sottolinearne l’istituzionalità”.

Fino però a rischiare di essere un po’ troppo normale.

Dunque, ora, una ‘separazione’ ed un ritorno all’antico. Per darle, dopo la ‘regolarizzazione’, una più visibile valorizzazione”.

Il totale annuale è di 6 numeri, 200 pagine e 22 articoli. E due presenze delle *Parole del Lavoro*: *Le nuove fasce deboli* e *La Responsabilità Sociale*.

Il **2007** non si differenzia: nei *tre numeri* finora apparsi, 96 pagine e 11 articoli, con una presenza delle *Parole del Lavoro* (ancora sulla *Responsabilità Sociale*). Più un’altra anche in questo numero.

Complessivamente, nel **quasi biennio**, le *Strategie* raccolgono circa il 40% dei titoli, lo *Sviluppo* oltre il 35%; la *Gestione* si mantiene sopra il 20% e la *Salvaguardia* non va oltre il 3%.

E finalmente, questo **Speciale 500**.

Rievocazioni, qualche riflessione ed anche un po’ di ingiustificata nostalgia per tutte le 12.346 pagine che hanno finora accompagnato i quasi 42 anni dell’Istituto.

“Anni intessuti di mutamenti, giravolte, crisi molto spesso annunciate, durante i quali *Personale e Lavoro* è stata la ‘voce più conosciuta dell’Istituto’. Pacata, ma diretta e costante.

E sempre con la fiducia di essere dalla parte giusta”.

E poi?...

Lo *Scenario 2007* non appare più promettente dei precedenti:

“ *Un'Italia con*

- *risorse umane più 'ricche', ma sempre troppo poco per la qualità e troppo per i costi; più occupate, più flessibili, anche un po' più garantite (forse) ed ugualmente incerte;*
- *una loro gestione fatta troppo di rincorse (le grandi visioni di domani) troppo di ricorsi (le piccole avarizie di ieri) e troppo poco di valorizzazione: secondo l'Isfol, solo il 3% delle imprese italiane ha politiche e piani in tal senso, contro, ad esempio, il 33% delle britanniche.*

Ricorsi e rincorse, appunto”.

Una *rincorsa alla valorizzazione* che l'ISPER mette in atto, *ricorrentemente*, dal primo giorno ed alla quale *Personale e Lavoro* dà voce dal primo numero.

E poi?

Altri scenari, altre rincorse, altre rievocazioni...

Altri anni intessuti di mutamenti, giravolte, crisi molto spesso annunciate, durante i quali *Personale e Lavoro* sarà la “voce più conosciuta dell'Istituto”. Pacata, ma diretta e costante.

E sempre con la fiducia di essere dalla parte giusta.

Gli autori

*“Autori” indiretti ma fondamentali sono stati certamente i componenti del **Comitato di Direzione**.*

Nel tempo, dal 1978, molti nomi, tutti prestigiosi:

Aris Accornero Giuseppe Alessandria Paolo Ancillotti Paolo Annibaldi Marcello Asteriti Ettore Attolini Roberto Barabino Lea Battistoni Giuseppe Bianchi Vito Bianco Roberto Biglieri Sergio Billè Gianni Billia Luigi Boglioni Paolo Braccialarghe Giuseppe Cacopardi Maria Anna Calabretta Manzara Sergio Cambi Giuseppe Capo Vittorio Cappellina Daniela Carlà Enrico Ceccotti Fabio Cerchiai Franco Cerisola Innocenzo Cipolletta Francesco Colucci Mario D'Ambrosio Benedetto De Cesaris Nadio Delai Umberto Del Canuto Giuseppe De Rita Vincenzo Dettori Luigi Di Marco Guido Di Stefano Giancarlo Durante Michele Figurati

Franco Fontana Antonio Francioni Paolo Gasca Guido Gay Giuseppe Gioia Lazzaro Guerrieri Natale Lafranconi Romualdo Litterio Arcangelo Mafri Maurizio Magnabosco Sergio Magrini Giacomo Manzo Vittorio Melissari Mario Meloni Elio Minicone Felice Mortillaro Giorgio Pellicelli Corrado Politi Franco Porrari Roberto Prosperini Renato Raschi Nicola Ricciardi Tenore Benito Rocco Giuseppe Roma Giovanni Maria Rubino Giovanni Scansetti Gennaro Serena Bruno Soresina Bruno Storti Alfredo Tamborlini Renato Teti Alberto Tomassini Fabio Trizzino Pietro Varaldo Ugo Viviani.

*Poi, gli **autori** “effettivi”.*

Tutti. Insieme: senza titoli, né date, né frequenze:

Abate Andrea · Abbate Daga A. · Abbritti Giuseppe · Abramo Filippo · Accornero Aris · Actis Grosso Carlo · Actis Grosso Marco · Adorni Mario · Aguglia Eugenio · Aielli Paolo · Albanese Camillo · Albano Roberto · Alberghini Giordano · Alberio A. · Aldini Massimo · Alessandri B. · Alessandrini Giuditta · Alfieri Roberto · Alfieri Umberto · Allocca Amalia · Ambrosetti Flavio Marco · Ambrosi Luigi · Ambrosini Milena · Amietta Pier Luigi · Amovilli Luca · Amprino Silvio · Anderlini Giuseppe F. M. · Andrei Gianni · Andreoni Bruno · Andreoni Fabio · Anfossi Bruno · Angeli Aurelio · Angelici Marco · Angelino Filiberto · Anghileri Rodolfo · Annibaldi Cesare · Antonini Paolo · Apostoli Piero · Arbore Domenico · Ardinghi Ferdinando · Argentero Piergiorgio · Arisio Luigi · Aristodemo Franco · Armano Lorenza · Armiraglio Arnaldo · Arzani Carlo · Arzano Paolo · Assanti Cecilia · Astolfi Armando Adelio · Attemi Attilio · Attisani Mario · Aureli Paolo · Auteri Enrico · Avanzi Enzo · Azzariti Ferdinando

Bacco Pier Giuseppe · Bagnara Sebastiano · Bagnato Sergio · Bainsi Carlotta · Balbo Giorgio · Baldazzi Carlo · Baldini Ennio · Ballistreri Maurizio · Balzaro Alessandra · Baracchino Nello · Baracco Alessandro · Barbaranelli Claudio · Barberis Alessandro · Barbero Claudia · Barbetta C. · Barboni Antonio · Barone Giovanni · Baroso Alessandro · Barra Vincenzo · Barthod Michel · Bartoli Camillo · Bartolini Antonio · Barzaghi Paolo · Barzero U. · Basenghi Francesco · Basilico Stefano · Basso Rita · Bastia Gianni · Battistelli

Fabrizio · Baum Costantino · Bausano Silvia · Bava Carlo · Bavestrello Daniela · Becchio Luciano · Bellardi Laura Alba · Belluz Fabrizio · Beltrami Marco · Beltramo Riccardo · Benedetti Giulia · Benelli Bruno · Benigni Costante · Benigni Francesco · Benincasa Valerio · Benuzzi Alessandro · Berardino Lucia · Beraudo di Pralormo Filippo · Bergamaschi Antonio · Bernardoni Barbara · Berra Arduino · Berrivin Renaud · Bertaggia Nadia · Bertamino Vittorio · Bertani Barbara · Bertanza Giovanni · Bertelle Aldo · Bertini Giorgio · Bertinotti Fausto · Bertolino Enrico · Bertolotti Teresanna · Bertone Silvio · Bettarello N. · Bevilacqua Sergio · Bianca Ilaria · Bianchi Giuseppe · Bianchi Nevio · Bicego Antonio · Bickerstaffe George · Bifulco Fabio · Bigaran Bruno · Bignozzi Donatella · Biraghi Fabio · Bisconti Luano · Blasco Guido · Boccaccio A. · Bocchino Giovanni · Bochicchio Sergio · Boer Paolo · Bogetti Marcello · Bombardi Eleuterio · Bombonato Claudio · Bona Gianni · Bonacchi Lorenzo · Bonaccorso Carmine · Bondanini Giampiero · Bonerba Michele · Bonizzi Elisa · Bonzagni Mariagrazia · Boralevi Giorgio · Borghese Claudio · Borghesi Mario · Borghetto Riccardo · Borgianni Donatella · Borsella Valentino · Boschini Paolo · Bosco Enrico · Bosco Filippo · Bosoni Igino · Boulden George · Bozzino Umberto · Braccialarghe Paolo · Bracco Gustavo · Braggio Giuseppe · Brangani Alberto · Brattelli Giuseppe · Bressa Giuliano · Brivio Paola · Brozzo Carlo · Brunelliere Dominique · Brunet Gianna · Bruni Raffaele · Bruno Salvatore · Brusa Luigi · Bucalo Jack · Buccetti Giorgio · Bulgarelli Federico · Buoncristiano Mario · Buoncristiano Piero · Buongiorno Luciano · Buratto Paolo · Busellu G.

Cacace Nicola · Caccamo Massimiliano · Cacciani Antonietta · Cacopardi Giuseppe · Cafasso Giacomo · Caille Jerome · Cairola Sergio · Calcagno Maria Grazia · Calcagno Piero · Calcioli Silvestro · Cali Domenico · Calissano Federico · Calzarossa Alessandra · Camerota Carmine · Campagna Tonino · Campaner Ugo · Campilli Anna · Campora Vestidello Nedy · Camuffo Arnaldo · Camusi Maria Pia · Canalini Bruno · Cannella Carlo · Cantatore Giovanna · Cantini Clemente · Cantini Sergio · Cantisani Carmine · Cantisani Clemente · Canzio Romano · Capo Giuseppe · Cappellari Romano · Cappelli Federico · Cappugi Luigi · Capra Pier Lamberto · Caputo Giorgio · Carbonelli Maria Grazia · Carducci Piero · Cariolato Alessandra · Carlesi Giorgio · Carli Anna · Carrà Giovanni · Caruso Elio · Casano Luigi · Cascioli Alfio · Cascioli Paola · Casella Francesca · Cassotti Consuelo · Castagna Aurelio · Castagnotto Ugo · Castellazzi Walter A. · Castiello d'Antonio Andrea · Castro Maurizio · Catalano Salvatore · Catanoso Carmelo G. · Cauduro Livio · Cavanna Paolo · Cavazza Nicoletta · Cazzoli Isa · Ceccarelli Piercarlo · Ceci Anna Maria · Cellerai Sigfrido · Celli Pierluigi · Centrone Giampaolo · Ceperano Maria Grazia · Cepollina Lino Arturo · Cerato Luigi · Cerino Paolo · Cerutti Giuseppe · Cervetti Fernanda · Cesa Bianchi Marcello · Chatin Arnaud · Chayo Claudine · Chelle Robert · Chersi Livio · Chianale Marco · Chicchi Federico · Chieli Massimo · Chifari Pietro · Choate Pat · Ciaccio Sergio · Ciampicali Pierantonio · Cianfarani Olimpio · Ciani S. · Cianitto Nicola · Cicogna Marco · Cifiello Stefano · Cimenti Renato · Cimino Michele · Cinelli Maurizio · Cipolla Manlio · Cipolletta Innocenzo · Cipolli Simone · Ciucci Gianni · Civati Giorgio · Clavarino Ferdinando · Clini Corrado · Clouzot Olivier · Coato Flavio · Coccione Antonella · Cocco Gian Carlo · Cocirio Alessandro · Coccozza Antonio · Codazza Roberto · Coggi Guido · Cogno Enrico · Colaiacomo Marco · Colato Ottavio · Coletti Marco · Colli Antonio · Colombi Antonio · Colombo Franco · Colombo Mario · Colonna Fabrizio · Colosa Linda · Colucci Francesco · Colucci Michele · Comai Renato · Como Giuseppe · Concini Carlo · Confalonieri Mietta · Conforti Luciano · Conte Massimiliano · Conti Donatella · Conti Tito · Corazzari Franco · Cornacchia Michele · Corriero Vincenzo · Cosa Mario · Cosa Paola · Costa Giovanni · Cotta Alain · Cottini Franco · Crepaldi Giampaolo · Crestani Diego · Cristau Xavier · Croce Alessandra · Crotti Evi · Curtioni Emilio Sergio · Cuzzocrea Leonardo

Dall'Agata Claudia · D'Allio Nicola · Damarco Claudio · D'Amato Vittorio · D'Ambrosio Mario · D'Ambrosio Marri Luciana · Damiani Luciano · D'Andrea Franco · D'Antoni Sergio · Da Ros Giorgio · Davey P.G. · De Amici Donato Maria · De Carlo Nicola Alberto · De Caro Giancarlo · De Chaurand Renato · De Lause B. · De Paoli Giuseppe · De Paoli Luigi · De Rita Giuseppe · D'Errico Pasquale · De Santis Antonio · De Vita Adriano · De Vito Piscicelli Paola · Debenedetti Franco · Deiana Angelo · Del

Curto Alberto · Del Mare Giorgio · Del Pianto Emanuela · Del Punta Riccardo · Del Tasso Giuseppe · Delamotte Yves · Delfabro Elisabetta · Delia Carlo · Dell'Olio Matteo · Della Casa Umberto · Dente Francesco · Dettori Vincenzo · Devoto Carlo · D'Harmant Francois Antonio · Di Aichelburg Ulrico · Di Cristofaro Emilio · Di Martino Vittorio · Di Nucci Paolo · Di Pietro Mario · Di Rosa Giuseppe · Di Vezza Luigi · Diebold John · Dimitri Marcello · Donnini Maurizio · Douchy Jean Marie · D'Uffizi Angela · Dumont Jean Pierre · Durante Giancarlo

Elias Giacomo · Enard Nathalie · Escher Dario · Evans Paul

Fabbri Maria Luisa · Fabbri Mario · Fabbri Claudio · Fabre de Morlhon Christiane · Fabris Aldo · Faccin Francesco · Fadda Rinaldo · Failla Lidia · Falcucci Giancarlo · Faliva Cristina · Fanelli Carlo · Fano Lorenzo · Fantacone Gian Carlo · Fantasia Manuel · Fantoni Guido · Fara Gian Maria · Farina Carlo · Faustini Gino · Favalaro Edgardo · Fazio Valeria · Felician Leonardo · Feltrin Guido · Ferrari Roberto · Ferrari Sergio · Ferraris Nistri Anna · Ferrarotti Ausilia · Ferrarotti Franco · Ferrero Franco · Ferroni Germana · Fertino Sandro · Fevola Giuseppe · Figurati Savino · Filipetta Mario · Filoni Maurizio · Fiorentino Elio · Fiorenza Andrea · Fiorenza Antonino · Flecchia Isabella · Foà Vito · Fodday Giulio · Foglia Raffaele · Follis Massimo · Fontana Franco · Fontana Giuseppe · Fonzo Fabio · Forlani Luciano · Fornasero Renato · Forni Monica · Forni Pier Massimo · Fox Franco · Francalancia Paolo · Franceschelli Mario · Franchi Stefano · Franchini Carlo · Francioli Linda · Franco Giuliano · Franzetti A. · Frasca Piergiorgio · Fratta Claudio · Frigo Franco

Gabrielli Gabriele · Gaffuri Edoardo · Gagliardi Claudio · Galasso Francesco · Galbiati Marco · Galbusera Walter · Galgano Adriana · Galgano Alberto · Galli Alberto · Galliani Luciano · Gallino Luciano · Galloni Nino · Gambarotta Vanna · Gandellini Gabriella · Gangemi Francesco · Garbato Ferruccio · Garonna Paolo · Garzia Vincenzo · Gatta Gennaro · Gatti Giorgio · Gawronski Jas · Genero Manlio · Genovese Giacinta · Ghera Edoardo · Ghò Cesare · Giancola Nunzio Nicola · Giannini Lionello · Giannone Corrado · Gioacchini Giancarlo · Gioia Giuseppe · Giorgi Antonio · Giosi Lucia · Girardi Gianmario · Giraudet Pierre · Giudici Mario · Giuli Mario · Giuri Domenico · Giva Giorgio · Glaudo Paolo · Goffrini Marco · Goguelin Pierre · Golden Clinton · Gollo Riccardo · Gorla Giovanni · Grandi C. · Grasselli Sergio · Grassi Fabrizio · Graziani Rodolfo · Graziosi Antonio · Grazzini Luciano · Greco Francesco · Greguol Enzo · Grignaschi Claudio · Grossi C. Giovanni · Grua Claudio · Gualtieri Franco · Guarini Angelo · Guerrieri Lazzaro · Gulli Costantino · Günter Hans

Hackman J. Richard · Hatungimana Pierre · Hollingsworth A. Thomas · Horbeek Job · Hughes Aneurin · Huisman W. · Hulme David · Hunter William J.

Iannelli Vincenzo · Ibba Roberto · Ichino Pietro · Ieva Antonio · Imperatori Adriano · Infelise Lilia · Inglese Italo · Intorrella Massimo · Isabella Antonio · Isnardi Alberto · Isotta Franco · Issopi Franco · Italia Gianni · Izzi Riccardo

Jandolo Gianni · Jardillier Pierre · Jorio Stefano

Kohler Eberhard

La Malfa Giorgio · La Rosa Michele · Lacquaniti Andrea · Lafranconi Natale · Lageard Giovanni · Landucci Giuseppe · Lanzavecchia Giuseppe · Lapenna Giacomina · Larizza Pietro · Laroche Hervé · Latini Davide · Lavoro Francesco · Lawlor Alan · Lazzari Francesco · Lazzarotto Ernesto · Lazzerini Andrea · Leibenstein Harvey · Lemoine Claude · Lenti Paolo · Librale Alfonso · Liccardi Ernesto · Lipari Domenico · Lisi Elena · Liso Francesco · Litterio Romualdo · Liverani Giovanni · Lodigiani Felice · Lombardelli Roberto · Lombardi Giancarlo · Lombardi Maria Ludovica · Lombardi Vittorio · Longhin Giampaolo · Longo Ernesto · Lorusso Roberta · Lotti Marcello · Lucertini Mario · Lugaresi Fabrizio · Luison Carlo · Lulli Paolo

Macario Claudio · Macchioni Paolo · Macciocca Luisa · Maeran Roberta · Maggiar Alberto · Magnabosco Maurizio · Magnani Michela · Magno Pietro · Magrini Chiara · Magrini Sergio · Maimone Fabrizio · Majer Vincenzo · Malarbi M. Cristina · Malentacchi Marcello · Malizia Pierfranco · Manara Giacomo · Manca Gavino · Mancini Francesco · Manfredi Mario · Manganelli Luigi · Mangatia Deanna · Manicastro Maurizio · Manocchi Paolo · Manzo Giacomo · Marazza Marco · Marazza Maurizio · Marchetti Mariano · Marchettini Piero · Marchi Carlo · Marchi T. · Marengo Silvio · Margarita Sergio · Marianetti Agostino · Mariani Isidoro Franco · Marini Franco · Mariotti Alfredo · Martelli Rinaldo · Martin Pier Enrico · Martinelli Chiara · Martinengo Gianna · Martini Roberto · Martino Filippo · Martinotti Enrico · Martra Andrea · Marziantonio Roberto · Marzocchi Carlo Alberto · Marzorati Elena · Maselli Gino · Massacesi Ettore · Massara Luigi · Massari Saverio · Massaro Domenico · Mastrobuono Michele · Mastrogiovanni Paolo · Matarazzo Giacinto · Mattana Giovanni · Mattio Roberto · Maver Silvia · Maxence Francois · Maynard C. R. G. · Mazzotta Luigi · McGovern Sean · Meares Larry B. · Medusa Giuseppe · Mei Olivia · Meleca Vincenzo · Melloni Alfredo · Menichino Filippo · Merli Brandini Pietro · Merli Giorgio · Merlino Massimo · Merlo Piero · Merlone Ugo · Merloni Vittorio · Merzek Susanna · Messina Nicola · Messineo Agostino · Miani Canevari Fabrizio · Michel Crozier · Micheletti Bruno · Micheli Enrico · Miglionico Francesco · Milan Enrico · Minghetti Marco · Minnella Nando · Miotto Antonio · Mirazita Aldo · Misto Francesco · Mistri Maurizio · Moccaldi Antonio · Moccaldi Roberto · Molinari Mario · Molinaro Carlo · Molino Gianpaolo · Mometti D. · Monacelli Roberto · Montagnani Roberto · Montani Maurizio · Monti Giovanni · Mora Franca · Morelli Moreno · Morelli Umberto · Morganti Ernesto · Morra Sergio · Morri Stefano · Morse David A. · Mortillaro Felice · Mortimer David · Mosini Alfredo · Mozzi Riccardo · Multari Marisa · Muratori Giuseppe · Murero Claudio · Musacci Enrico · Musso Vittorio · Musto Francesco · Mutabazi Evalde · Muzi Giacomo

Nardone Giorgio · Negro Giuseppe · Neri Salvatore · Noce Eugenio · Nosotti Guido · Novaga Marcello · Novello Claudio · Noyer Roberto · Nuti Paolo

Obert Alberto · O'Conghaile Wendy · Odescalchi Caio Plinio · Olini Gabriele · Oliva Giuseppe · Olivetti Manoukian Franca · Olmsted Barney · Opilio Roberto · Orgogni Claudia · Orlandi Carlo · Orlando Luca · Orofino Domenico · Orsini Giovanni · Ottolenghi Alessandra · Ovi Alessandro

Pabis Guido · Pacchioni Colombo Maretta · Paci Agostino · Padovese Luigi · Paglia Alessandro · Paglia Giorgio · Pagliero Carlo · Palma Mario · Palmi Silvana · Palmonari Augusto · Paltrinieri Giuseppe · Pandolfo Angelo · Panzarani Roberto · Paone Lydia · Paracchini Fernando · Paracone Corrado · Parvopassu Paolo · Pascale Alberto · Pasqualini Salsa Claudia · Passalacqua Carla · Passalacqua Giuliana · Passera Pier Carlo · Paternò Maurizio · Patrucco Carlo · Pavesio Fausta · Pecoriello Gerardo · Pedronetto Paolo · Pedussia Aldo · Peliti Federico · Pellicciari Carlo · Peluso Gianfranco · Pennisi Giuseppe · Pera Giuseppe · Perego Luciano · Peretti Alessandro · Perillo Francesco · Perone Gian Carlo · Persano Maurizio · Persi Pericle · Persico Silvia · Persio Mario · Perticaroli Sergio · Pesenti R. · Pessi Roberto · Petrelli Maurizio · Petrucci Silvia · Pettinati Luigi · Pettinelli Carlo · Pianigiani Impero · Piazza Sergio · Piazze Giorgia · Picascia Agostino · Piccardo Claudia · Picchetto Giuseppe · Piccininno Silvano · Pichi Alberto · Picucci Claudio · Pietripaoli Luigi · Pietroni Davide · Piketty P. · Pillitteri Paolo · Pininfarina Andrea · Pinna Paolo · Pinna Pintor Plinio · Pinon Jacqueline · Piotet Françoise · Pizzolotto Maurizio · Poggio Barbara · Poiani Mario · Poli Claudio · Police Gesualdo · Politis Dimitrios · Pollano Ferruccio · Pompei Angelo · Pontecorvo Dario · Porciani Roberto · Porrari Franco · Posth Martin · Potestio Paola · Poti Ubaldo · Poupaert Patricia · Pozzi Franco · Pozzi M. G. · Prazzoli Marco · Predetti Adalberto · Prestipino Tommaso · Preston Paul · Presutto Giuseppe · Prosperetti Giulio · Prosperetti Luigi · Puecher Alexander · Pugliese Gaetano

Quaglia Giovanni · Quaglino Gian Piero

Raffone Susanna · Raimondi Giorgio · Raimondi Giuseppe · Rainville Jean Marie · Rampelli Mario ·

Ratti Franco · Ravenne Christie · Reddin William · Reginato Mauro · Reina Gianmauro · Remondino Carlo · Renzetti Gino · Repetto Barbara · Repetto C. · Reyneri Emilio · Rezzonico Giorgio F. · Riccadonna Paolo · Riccardi Emilio · Ricci Renato · Ricciardi Tenore Giorgio · Ricciardi Tenore Nicola · Richini Pierluigi · Righetti Gianluigi · Righetti Piero · Rima Alberto · Ripon Albert · Riva Katia · Riva Silvano · Riva Teobaldo · Rivella Francesco · Robusto Egidio · Roccella Massimo · Rodella Luigi · Rodriquez Rodrigo · Roma Giuseppe · Romanelli Carlo · Romano Augusto · Romei Roberto · Rondine Carlo · Rosa Maurizio · Rossi Maurizio · Rossi Vincenzo · Rotondi Francesco · Rotondi Marco · Rotundo Donato · Roveda Carlo · Rowinski Giorgio · Royer Jean François · Ruberto Augusto · Rubino Salvatore · Ruffino Gianni · Ruggiero Francesco · Rumiati Rino · Rusconi Luisa · Russo Eduardo · Russo Giovanni · Russo Mario · Russo Maurizio

Saba Vincenzo · Sabin Albert B. · Saccomanno Umberto · Salafia Antonio · Salvatore Angelo Fabrizio · Salvetti Mariangela · Salvione Massimo · Sambin Paolo · Sandulli Pasquale · Sanguini Armando · Santambrogio Massimo · Santarelli Roberto · Santese Antonio · Santin Giuseppe · Santinello M. · Santirocco Domenico · Santon Sergio · Sapienza Salvatore · Saporiti Marco · Saracco Giovanbattista · Sartori Alberto · Sartori Giancarlo · Sassu Antonio · Sateriale Gaetano · Sattin Fabio · Savignoni Valerio · Savoja Luca · Scacciati Francesco · Scansetti Giovanni · Scarfone Alfredo · Scarpati Ferdinando · Scarpatti Rosario · Scarpitti Giovanna · Schaefer Leonhard · Scharf Anthony · Schelotto Renato · Schiffo Claudio · Schrambach Gerard · Sconocchia Bruno · Scopinich Francesco · Scorcione Giuseppe · Secchi Gianfranco · Sechini Roberto · Sette Angelo · Sforzini Isabella · Sgritta Adriano · Sicolo Claudio · Siesto Vincenzo · Signorotto Enor · Silvano Francesco · Silvestri Umberto · Simonelli Piero · Sirigatti Saulo · Songini Lucrezia · Sorlini Carlo · Spadarotto Luigi · Spagnuolo Vigorita Luciano · Spaltro Enzo · Spasiano Carlo · Spingardi Roberto · Sprega Fabrizio · Stanghellini Ettore · Stella Giusi · Stella Silvio · Stiefel Rolf Th. · Storti Claudio · Streparava Pier Luigi · Stumpo Cesare · Sulprizio Mario · Swabey John

Tacci Marcello · Tagliaferri Carmen · Tamborlini Alfredo · Tamburini Riccardo · Tardillo T. · Taverna Piero · Tellini Marida · Tesio Vittorio · Testolin Giulio · Tibaldi Chiesa Felice · Tibaldi Grazia · Tierno Antonio · Timbal Duclaux L. · Tintori Mario · Todisco Augusto · Tomas Maddalena · Tomassetti Giovanni · Tomassini Alberto · Tomassini Massimo · Tommasi di Vignano Tomaso · Tondato da Ruos Gianmario · Toppan Romano · Tornavacca Ermanno · Toro Achille · Torri Giorgio · Toti Leonardo · Traversari Maurizio · Travia Luigi · Travisi Vito · Treu Tiziano · Treveri Gennai Giordano · Trevisi Vito · Trichilo Mauro · Trivero Alberto · Tronti Leonello · Truini Dario · Trupia Piero · Tucci Laura · Tulli Francesco · Turco Mario · Turolì Maurizio

Uberto Franco · Unnia Mario · Ursini Dario

Vacchetti Vittorio · Vairetti Umberto · Valdem Grazia · Valentinetti Carlo · Valiani Rolando · Vallauri Guido · Valle Giorgio · Valleriani Gianfranco · Valletti Adalberto · Valpiani Piero · Valsecchi Massimo · Van Audtshoorn Mike · Van Ham Kees J. · Van Toor T. · Varvelli Riccardo · Vazzoler M. · Veca Salvatore · Velo Dario · Veneziani Bruno · Ventrice Franco · Venturini Carla · Venturini Guido · Veronese Silvano · Verrocchi Gino · Verzaro Gianfranco · Vesce Enrica · Viacelli A. Luigi · Viani Giuliano · Viano Bruno · Viceconte Massimo · Viggiano Vittorio · Vigone Marco · Vinci Marco · Vita Matteo · Viviani Ugo · Vogelsang Agnese · Volpatto Oreste · Volpe Luigi · Volpi Cristina

Wachsberger Clara · Wallenburg D. · Weiss Dimitri · Wildenmann Bernd · Wille Edgar · Wytenhove Dominique

Zago Romano · Zambelli Angelo · Zambon Bruno · Zambrini Vittorio · Zanchi Attilio · Zangari Guido · Zappa Carlo · Zarattini Pietro · Zavan Giovanni · Zedda Marco · Zega Angelo · Zemke Ron · Zemke Susan · Zucchetti Remo · Zucchi Emilio · Zuppini Massimo

Mille e più nomi. A tutti, grazie.

MICHELE LA ROSA

Lavoro e nuovi lavori

In questa società che si definisce “postfordista”, non solo il lavoro sta cambiando immagine e contorni.

L'immagine degli stessi lavoratori in quanto tali si fa molteplice.

Nuovi lavoratori

Diversi ruoli, diversi contratti di lavoro, varie attività svolte in differenti posti di lavoro, persino tra le pareti domestiche. I lavoratori, “nuovi” e “vecchi”, cambiano più spesso lavoro, vivendo periodi di intermittenza tra lavoro e non lavoro.

In questo mercato sempre più contraddistinto da occupazioni *just in time* e incarichi temporanei, coesistono diverse situazioni tra loro antitetiche. Accanto ai dipendenti (che sono in calo, ma che rappresentano pur sempre la percentuale più elevata di soggetti) si affiancano gli indipendenti, i semi-autonomi, i parasubordinati. Accanto a disoccupati o sottoccupati troviamo i cosiddetti *work addicted* o *workaholic*, lavoratori dipendenti ma più spesso indipendenti, dagli orari sovradimensionati, che svolgono più lavori contemporaneamente, per scelta o per necessità.

Il divario, dunque, tra fasce forti (i nomadi dell'*high-tech* e del lavoro in rete, la *dot.com generation*, ecc.) e fasce deboli (i lavoratori generici, gli atipici per necessità, i lavoratori irregolari ecc.) si amplierà sempre di più, se non interverranno misure adeguate di politica attiva del lavoro, mirate alla crescita professionale e alla tutela del lavoro stesso.

D'altra parte in questo vorticoso mutamento, ciò che sembra rimanere sempre “immobile” (nonostante qualche perplessità tra gli studiosi del lavoro negli anni addietro) è il fatto che il riconoscimento della condizione di cittadino, la costruzione dell'identità e il consolidamento del legame sociale passa, in larga misura, pur sempre attraverso l'attività lavorativa stessa.

La società postfordista introduce anche maggiori spazi di libertà e autonomia, soprattutto per quei lavoratori che maggiormente consapevoli e competenti, sanno mettere in atto strategie per costruirsi un loro percorso professionale e di vita, contrattando (e non subendo dall'alto) opportunità di flessibilità. La reazione più spontanea e immediata di fronte alla destrutturazione in corso è una risposta positiva, favorevole e anche liberatoria alle costrizioni e ai vincoli a cui il modello fordista, inteso in senso ampio, aveva abituato generazioni di padri e di madri. E così per i lavoratori postfordisti nascono aspirazioni, sogni, desideri di combinazioni insolite, di nuove possibilità, di opportunità creative, di potenzialità sopite dal disegno razionalizzante del sistema fordista.

Nuovi rischi

Primo fra tutti quello della precarietà che se una volta coinvolgeva soltanto le fasce di popolazione più deboli del mercato del lavoro (“*contingent workers*”), oggi mette in crisi anche i cosiddetti “*core workers*”, il nocciolo duro delle imprese, i lavoratori da sempre maggiormente garantiti perché più forti dal punto di vista delle *skill* e delle competenze.

Il *secondo* grande rischio è quello che nasce dalla destrutturazione e de-standardizzazione del lavoro e dalla tendenza all'individualizzazione dei rapporti di lavoro che lasciano sempre più spazio ad una concezione del lavoro "fai da te". Nell'economia delle reti, infatti, con il fiorire di lavori indipendenti si assiste ad una individualizzazione dei rapporti di lavoro e al nascere di nuove forme di rappresentanza che per ora non hanno lo stesso riconoscimento da parte dei lavoratori, la stessa influenza e lo stesso potere sulla controparte aziendale.

Accanto alla crisi della rappresentanza, si parla, infatti, anche di crisi dell'identità collettiva: i lavoratori non si considerano più un'unica forza, un unico organismo, dispersi come sono nei meandri delle aziende, nomadi più che sedentari, una "moltitudine" con contratti diversi e che magari lavora sugli stessi progetti, in settori omogenei. Si assottigliano legami e viene meno il senso d'appartenenza che tanto ha contato nel passato, anche in termini di potere contrattuale, perché i lavoratori non sono più una comunità, una collettività di persone.

E se cala il bisogno di sindacato, come ci segnalano anche alcuni studi sul campo, non diminuisce, però, il bisogno di tutela soprattutto per alcune fasce di popolazione, quelle meno professionalizzate da un lato e quelle, in generale, con minor potere contrattuale sul mercato del lavoro. Dalla piena subordinazione tipica del periodo fordista che in cambio di fedeltà e "sottomissione" garantiva una piena tutela del lavoratore, si passa, dunque, oggi a un arcipelago dei lavori in cui vivono lavoratori dalle esigenze e dai bisogni sempre più atomizzati e individuali, dalle carriere discontinue e dalla difficile rappresentanza.

Rispetto al passato per i dipendenti diminuirebbe la partecipazione sindacale (e questo non solo in Italia, ma la parabola discendente è ad oggi una realtà anche in molti altri paesi, Stati Uniti in testa) e anche gli indipendenti non sembrano trovare nel sindacato tradizionale, che pure si sta attrezzando attraverso associazioni nate per la tutela di lavoratori atipici, la necessaria fiducia per cercare le risposte alle domande di sicurezza di cui sono portatori. La prospettiva più cupa sarebbe dunque quella di una società frammentata formata da individui isolati e debolmente socializzati.

Infine il rischio che forse può essere considerato più di altri "figlio" della società postfordista, perché strettamente connesso alle sue trasformazioni e alle innovazioni tecnologiche legate al lavoro, è quello legato alla commistione tra sfera lavorativa e sfera privata, tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro.

La possibile colonizzazione dei mondi vitali (con tutte le conseguenze del caso), da parte di una tecnologia pervasiva che tutto ingurgita, persino la sfera degli affetti, le amicizie, il tempo per se stessi. Rischio che in ultima istanza si potrebbe trasformare in una commercializzazione spinta anche di quegli aspetti sociali e culturali che non fanno parte della sfera economica, in una confusione tra mondo dei sentimenti e ambito dei rendimenti, facendoci diventare "consumatori" della nostra stessa vita, subordinati alla tecnologia, a Internet, al *cyberspazio*.

Nuove opportunità

Oltre ai rischi descritti si intravedono, però, nuovi spazi di pensiero e di opportunità poiché si fanno strada richieste di nuovi significati del modo di produrre, di consumare, di vivere, di abitare, di relazionarsi, di tutelare. In questi spazi la società postfordista deve trovare il modo e la forma di coltivare alcuni concetti, di mettere a frutto alcune idee che permettano di garantire al meglio una universalità dei diritti, un'uguaglianza delle posizioni di partenza e una sostenibilità dello sviluppo.

Occorre, inoltre, ripartire dalla ricostruzione di una identità comunitaria, condivisa e sentita dalla moltitudine dei lavoratori e da una idea di flessibilità "possibile" per ovviare alla precarizzazione e ai "costi umani" che da questa possono derivare.

SERGIO MAGRINI

Il futuro del diritto del lavoro ed il ruolo del gestore del personale

Siamo lieti ed onorati di partecipare alla celebrazione di questo “Speciale 500” di *Personale e Lavoro*: una rivista che – sia consentito affermarlo senza piaggeria – si è sempre distinta per le sue caratteristiche di serietà e densità nei contenuti, di sobrietà ed essenzialità nella forma, di originalità e vivacità nell’impostazione interdisciplinare che unifica le varie prospettive (organizzativo-aziendalistica, psico-sociologica, economico-politica, medico-sociale, giuridica) tutte focalizzate comunque – come è scolpito nel titolo della rivista, felicemente evocativo – sul problema della valorizzazione della persona umana nella sua dimensione lavorativa.

Intendiamo esporre qui qualche riflessione in ordine alle conseguenze della evoluzione del diritto del lavoro, nonché delle relazioni industriali, sulla posizione e sul ruolo del gestore del personale.

Anzitutto, non crediamo di peccare di deformazione professionale se rileviamo la crescente importanza degli aspetti legali in materia di scelte organizzative e gestionali da parte di chi ha la responsabilità di risorse umane, nonché di chi intrattiene rapporti con le organizzazioni sindacali. Del resto, proprio gli abbonati ISPER sono i migliori testimoni di tale crescente importanza delle implicazioni giuridiche nella gestione del personale, come è dimostrato dalla viepiù vivace e qualificata partecipazione all’ormai “classico” *convegno annuale ISPER sugli orientamenti della giurisprudenza del lavoro*.

A tale accentuazione della rilevanza dei profili e dei problemi giuslavoristici non si accompagna, tuttavia, un adeguato quadro di certezze: se mai, il quadro normativo ed applicativo si va sempre più sfumando e complicando.

Ciò dipende anzitutto, come è ovvio, dal “manico”, cioè dal malfunzionamento delle fonti di produzione legislativa. Ma in ordine a questo fenomeno vi è da registrare – al di là del consueto e crescente “imbarbarimento” della tecnica legislativa, che genera ormai “mostri” di farragine normativa sino all’inconoscibilità (le centinaia e centinaia di commi dello “articolo unico” della legge finanziaria, accatastati l’uno dopo l’altro senza titolo e senza ordine di materia, gridano vendetta!) – una relativamente nuova tendenza, che sembra in via di stabilizzazione, ad una sorta di “tela di Penelope” legislativa, nel senso che ogni nuova maggioranza parlamentare e governativa si sente in dovere di disfare di notte ciò che la precedente ha fatto di giorno: e ciò, a quanto spesso traspare, per puro “furore ideologico”, con innovazioni relativamente marginali e prive di reali giustificazioni sostanziali, buone solo a creare incertezze nelle scelte operative ed instabilità nelle opzioni gestionali. Ci riferiamo, in particolare, alla preannunciata “controriforma” della c.d. Riforma Biagi in tema di nuove figure di lavoro flessibile (lavoro a chiamata, lavoro ripartito, somministrazione a tempo indeterminato o *staff leasing*), che – per quanto se ne sa – andrebbe ad incidere con grande clamore, e con effetti di disorientamento

sugli operatori, su aspetti tutto sommato marginali del mercato del lavoro.

Ma anche la giurisprudenza, certo meno “colpevole” del legislatore, non contribuisce comunque a delineare un quadro di certezze. Perduta (o fortemente annebbiata) la “bussola ideologico-politica” degli anni settanta-ottanta, ormai il contenzioso del lavoro è spesso affidato ad elementi occasionali ed imprevedibili, quali gli orientamenti della magistratura “locale”. Il primo e fondamentale interrogativo – se si vuol tentare di azzardare qualche previsione sull’esito di una causa – è, purtroppo, questo: chi è il giudice?

D’altro canto, anche la funzione c.d. nomofilattica o regolatrice della Corte di Cassazione – che si manifesta anche, beninteso, attraverso pronunce di grosso spessore e di raffinata elaborazione – non segue una linea univoca, e risente di spinte contrapposte: si passa da un garantismo esasperato (si pensi al recente intervento delle Sezioni Unite circa l’applicabilità del procedimento disciplinare anche al dirigente c.d. apicale, compreso il direttore generale!) ad improvvise aperture verso forme di elasticità contrattuale imprevedibilmente incoerenti con i principi generali di diritto del lavoro (si pensi alla pronuncia, in tema di lavoro postale, circa la legittimità di un mutamento peggiorativo di mansioni, giustificato dalla “fungibilità” fra i lavoratori di una determinata area prevista dal contratto collettivo).

In tale situazione, è quanto mai arduo anche solo gettare uno sguardo sul futuro del diritto del lavoro. Certo, sul piano legislativo ci si dovrebbe attendere – sempre che l’attuale quadro politico “regga” – un irrigidimento delle facoltà di gestione del personale, ed una chiusura (od una moltiplicazione di deterrenti) nei confronti di tipologie contrattuali alternative al lavoro subordinato a tempo pieno ed indeterminato; e soprattutto una riforma processuale che, a quanto si preannuncia, fornirebbe al lavoratore una tutela fortemente privilegiata e squilibrata in danno del datore di lavoro, con l’introduzione di strumenti processuali cautelari ed anticipatori (in tema di declassamenti, trasferimenti, licenziamenti) di dubbia legittimità costituzionale e di mediocre consistenza tecnica, ispirati ad un “revival” di stampo sessantottardo del quale francamente non si avverte – sul piano dell’interesse generale della collettività – il bisogno. Dal punto di vista giurisprudenziale, occorrerà poi vedere come le novità legislative, se vi saranno, saranno armonizzate con gli orientamenti consolidati nel precedente quadro normativo.

Di fronte a un tale panorama, certo non entusiasmante, il gestore del personale dovrà necessariamente fare buon viso a cattivo giuoco, ed accentuare quindi la cautela nelle scelte gestionali, le quali dovrebbero essere sempre precedute da una informazione preventiva circa i profili e gli eventuali rischi sul piano giuslavoristico.

Facile a dirsi, ma – lo comprendiamo benissimo – difficile a farsi, per chi è spesso premuto da esigenze operative *ad horas*: ma questo è, in fondo, il bello ed il brutto di un mestiere appassionante, quale è quello di occuparsi e preoccuparsi della persona lavoratore.