

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di Laurea:

Comunicazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane

Commitment per l'eccellenza.

Il caso MINERVA S.c.p.A.

Studentessa: Ester Tavano

Docente Relatore: Francesco Venier

Anno accademico 2005-06

Indice

Introduzione	pag. 3
Capitolo Primo	
1.1 Il Commitment e le sue variabili nel contesto organizzativo	pag. 7
1.1.1 Il Commitment al servizio della performance	pag. 7
1.1.2 La creazione di Commitment sulla base del contratto psicologico	pag. 9
1.1.3 Il Commitment	pag. 10
1.1.4 Mission e vision per condividere gli obiettivi	pag. 12
1.1.5 Presupposti essenziali: identificazione e partecipazione	pag. 13
1.1.6 La leadership e le sue funzioni nell'ambito della gestione dei collaboratori	pag. 15
1.1.7 L'influenza della cultura organizzativa	pag. 17
1.1.8 L'importanza del clima aziendale	pag. 18
1.2 Strumenti per la gestione del Commitment	pag. 20
1.2.1 Comunicare nell'organizzazione	pag. 20
1.2.2 Progettare delle relazioni	pag. 21
1.2.3 Valorizzazione della persona, tra formazione ed empowerment	pag. 22
Capitolo Secondo	
2.1 Il caso Minerva S.c.p.A.	pag. 25
2.1.1 Il percorso storico	pag. 25
2.1.2 La Politica Aziendale	pag. 28
2.1.3 La struttura organizzativa	pag. 32
2.1.4 Le attività	pag. 33
2.1.5 Il contesto di riferimento	pag. 34
2.1.6 Determinazione del valore aggiunto	pag. 37
2.1.7 Certificazioni ottenute	pag. 38
2.1.8 Sistema di Gestione Integrato	pag. 38
2.1.9 Riconoscimenti e convegni	pag. 41
2.1.10 Proposte di miglioramento	pag. 44
2.2 Analisi degli elementi fautori del Commitment	pag. 46
2.2.1 Missione valori fondamentali	pag. 46
2.2.2 Il clima aziendale e il benessere organizzativo	pag. 47
2.2.3 La Leadership di MINERVA	pag. 49
2.2.4 La comunicazione interna	pag. 49
2.2.5 Valorizzazione delle persone	pag. 49
2.2.6 Benessere, dall'organizzazione alla collettività	pag. 51
Conclusioni	pag. 52
Bibliografia	pag. 54

Introduzione

La credenza che le Risorse Umane siano un fattore chiave per il successo di un'organizzazione sta diventando una tendenza tra le più comuni e apparentemente riconosciute negli ultimi decenni in campo economico-organizzativo. E' considerata una delle nuove frontiere per riuscire a distinguersi, creare qualità e vantaggi competitivi di medio-lungo termine. Il rischio relativo alla discussione di queste teorie è rappresentato dalla facilità che ogni studio rimanga puramente un concetto cognitivo e non si traduca in effettivi comportamenti e azioni organizzative. Questa difficoltà è fomentata dall'interesse delle aziende a ricoprirsi di riconoscimenti e buone intenzioni per ottenere opinioni favorevoli tra gli stakeholders, i quali non sempre sono in grado di verificare le effettive condotte dell'organizzazione.

Nella particolare congiuntura economica degli ultimi anni è tendenzialmente sporadico l'impegno nello sviluppo dei collaboratori considerando che gli obiettivi primari sono la sopravvivenza sul mercato, la produttività e l'estrema razionalizzazione di investimenti e costi. Personalmente credo che la visione di breve termine dovrebbe essere affiancata a quella più lungimirante che premia la capacità di essere flessibili, creativi e dinamici, capacità che può essere ricondotta solamente alle risorse, in particolare alle risorse umane, di cui un'organizzazione dispone. Nasce quindi la consapevolezza che solo la persona e la valorizzazione del suo operato possono davvero realizzare la qualità e il servizio al cliente nei tempi e nei costi necessari ad assicurare all'impresa sopravvivenza e capacità competitiva.

Se assumiamo che le Risorse Umane possono fare la differenza, possiamo ritenere utile elaborare uno studio finalizzato a osservare l'impegno e lo sforzo che i singoli individui sono disposti mettere a disposizione dell'organizzazione.

Un metodo per studiare la variabile impegno è la valutazione del Commitment, fenomeno organizzativo interessante e meritevole di uno studio accurato.

Per Commitment si intende l'impegno profuso dai singoli all'interno dell'organizzazione, scaturito da vari fattori tra i quali il livello di coinvolgimento, il senso di appartenenza e l'identificazione con gli obiettivi e la cultura dell'organizzazione stessa.

Le seguenti pagine propongono una lettura del fenomeno a livello teorico che sarà poi argomentata con il caso pratico di MINERVA S.c.p.A di Savogna d'Isonzo.

Il primo capitolo fornirà una descrizione della variabile che stiamo osservando sottolineando quali elementi e strumenti risultino rilevanti al fine di rendere i collaborati partecipi e identificati con gli obiettivi e l'anima dell'organizzazione.

Gli elementi che ritengo fondamentali, soprattutto nel caso Minerva S.c.p.A. sono la mission, come punto di riferimento e obiettivo di lungo periodo, la leadership come fattore motivante, guida e interprete dei valori organizzativi e infine il clima e la cultura organizzativa, che costituiscono le regole i valori e le convenzioni in uso tra gli attori organizzativi.

Gli strumenti sono rappresentati dalla comunicazione interna strettamente connessa ad una gestione delle risorse umane positiva orientata alla formazione e all'empowerment. Queste modalità di operazione attraverso iniziative, strategie organizzative e strategie operative favoriscono il coinvolgimento e trasmettono una vision condivisa, che rappresenta un elemento fondante per lo sviluppo di un flusso in grado di accomunare e rendere parte attiva ogni singolo individuo all'interno dell'organizzazione.

Il secondo capitolo riporterà l'analisi del caso Minerva S.c.p.A. che aiuta a comprendere come questa impresa applicando politiche organizzative per la valorizzazione delle risorse umane, sia attiva nella promozione della partecipazione e identificazione

raggiungendo l'intento di stimolare un comportamento attivo e positivo in tutti i collaboratori nello svolgere il proprio lavoro. Una tendenza di questo tipo favorisce la costruzione di basi solide per competere in modo eccellente sul mercato.

Capitolo Primo

1.1 Il Commitment e le sue variabili nel contesto organizzativo

Il Commitment, come si sostiene nello studio di seguito proposto, è considerato il legame privilegiato tra individuo e organizzazione, comprendere come esso si sviluppa, sapere riconoscere i modi in cui si esprime e fare chiarezza sulle possibili conseguenze può risultare fondamentale per l'incremento, oltre che del benessere individuale, anche dell'efficacia organizzativa.

Il fenomeno del Commitment, che verrà ampiamente descritto, risulta molto importante per aumentare la produttività e soprattutto per migliorare la qualità delle azioni degli individui all'interno delle organizzazioni.

1.1.1 Il Commitment al servizio della performance

Riuscire a gestire la qualità delle performance lavorative per ottenere risultati superiori è da sempre un obiettivo primario del management e, probabilmente, la gestione del Commitment che abbinato alle già note tecniche di gestione aiuta e favorisce il raggiungimento di questo risultato.

Il Commitment sembra capace di garantire la presenza fisica in organizzazione e la piena volontà di presidiare gli obiettivi di lavoro, inoltre le numerose ricerche hanno focalizzato l'attenzione sull'aspetto delle prestazioni lavorative. Ostroff (1992) ha verificato che il Commitment è positivamente correlato con differenti misure indipendenti di prestazione in ambito scolastico e formativo: oltre alla presenza e ai risultati conseguiti dagli studenti su cui si è svolta la ricerca sono state chiamate in causa l'autostima e degli studenti stessi e la soddisfazione degli insegnanti.

La gestione della performance necessita di un impegno del management nel creare un sistema organizzativo compatibile con l'ottenimento di elevate prestazioni, in grado cioè di attivare l'iniziativa delle persone e di svilupparne le competenze in modo adeguato. Le politiche di gestione delle risorse umane devono essere valutate sulla base della loro capacità di generare performance; i sistemi di gestione della performance basati sul controllo e sulla retribuzione hanno un ruolo importante ma è fondamentale che la responsabilizzazione e il coinvolgimento pervadano tutti i ruoli organizzativi.

In ogni caso al di là degli aspetti di prestazione, il Commitment si lega ai comportamenti extra-ruolo: si tratta di azioni estremamente diversificate che comprendono l'aiuto ai propri colleghi impegnandosi in compiti non previsti dalle mansioni assegnate, le attività volontarie il presidio di un clima di considerazione e rispetto reciproci, la partecipazione positiva e propositiva la risoluzione dei problemi. (Graham e Verma, 1991).

Inoltre un originale filone di ricerca ha esplorato la relazione tra Commitment e benessere degli individui, nella letteratura in tema di stress sono rintracciabili alcuni studi che illustrano una correlazione negativa tra Commitment affettivo e alcune misure di stress psicologico, fisico e lavorativo. Per contro, l'ipotesi che un eccessivo Commitment sia negativo perché indurrebbe gli individui a comportamenti sacrificali non solo non è stata confermata, ma al contrario, il Commitment è risultato significativamente correlato con la soddisfazione per il lavoro e la vita extralavorativa.

Tutto questo implica un nuovo ruolo dei manager i quali dovranno allenarsi costantemente nel condividere responsabilità, informazioni e obiettivi perché il problema centrale dell'organizzazione del lavoro è quello di mobilitare l'energia delle persone. Il meccanismo sopra illustrato può avvenire solo se le persone sono coinvolte, impegnate e responsabilizzate.

1.1.2 La creazione di Commitment sulla base del contratto psicologico

Per dare alcune definizioni di Commitment è importante descrivere la base da cui si erige questo fenomeno: il presupposto chiave è l'elemento del contratto psicologico. Il contratto psicologico si traduce in una certa disposizione interiore a vivere una relazione, anche lavorativa, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché le attese implicite ed esplicite che stanno alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente adeguata. La dimensione del contratto psicologico esprime, infatti, sostanzialmente l'accordo di fondo tra individui e organizzazione rispetto al quale è correlata la reciprocità dell'investimento ed è costituito dagli elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto. La negoziazione che il contratto sottende si sviluppa in termini di analisi delle opportunità realmente percepite da parte dei soggetti di poter effettivamente scambiare le proprie aspettative di appartenenza con il riconoscimento delle richieste dei collaboratori e con l'assicurazione di un concreto sostegno alla loro gratificazione e realizzazione.

Il lavoratore riceve dalle politiche della direzione risorse umane il feedback necessario per valutare se sussiste il rispetto del contratto psicologico. Quando le aspettative del lavoratore vengono disattese si può incontrare un mancato coinvolgimento, una scarsa partecipazione e si può arrivare all'interruzione del legame.

L'esito del contratto psicologico non potrà tuttavia dipendere esclusivamente dalla capacità dell'organizzazione di riconoscere le aspettative degli individui ma dipenderà molto dall'individuo stesso, dall'intensità e dall'importanza delle sue aspettative.

1.1.3 Il Commitment

Il Commitment, o impegno organizzativo, è stato oggetto di interesse e approfondimento negli ultimi vent'anni, soprattutto per le sue conseguenze a livello comportamentale e organizzativo come l'assenteismo, il turnover, il livello di prestazione o ancora per comportamenti che esprimono disinteresse, disaffezione, ritiro ma anche per quei comportamenti definiti extra role come la creatività e l'orientamento all'innovazione.

La prima descrizione di un individuo che si trova in una condizione di Commitment è stata proposta da Whyte, che, lo ha definito come «una persona che percepisce senso di appartenenza rispetto all'organizzazione, che ogni giorno si dedica attivamente al lavoro assegnato e che mediante il proprio impegno si propone di tutelare gli interessi dell'azienda in quanto ne condivide gli obiettivi ultimi.»

Mentre in passato la tendenza era di considerare il Commitment come una variabile mono-dimensionale con il contributo di Reichers (1985), ha cominciato progressivamente ad imporsi l'ottica multi-dimensionale cioè come concetto che raccoglie in sé una costellazione di aspetti sottostanti.

Il Commitment è un processo che presidia l'erogazione della prestazione lavorativa secondo modalità gestite dai singoli soggetti che richiedono il minimo sforzo di regolazione e che garantiscono il massimo utilizzo delle potenzialità dei collaboratori.

E' dunque nel Commitment che si realizza pienamente quel "patto psicologico" di presa di carico fiduciaria che può assicurare successo in condizioni di elevata precarietà e variabilità: nel Commitment si sottolinea, infatti, da parte dell'individuo, la motivazione verso la piena disponibilità a prendere parte e a farsi carico della propria parte, come espressione di adesione e di accoglimento delle richieste organizzative.

In questa prospettiva si dà la possibilità di espressione a un'alleanza motivazionale che fonda il patto reciproco tra individui e organizzazione e che trova nella corrispondenza della fiducia il vero motivo che condurrà all'attivazione dell'impegno personale.

Grazie agli studi di Mayer e Allen (1991) esiste una distinzione fra le diverse tipologie di Commitment e possono essere sommariamente riassunte in tre categorie; il Commitment vissuto in senso affettivo, continuativo o normativo.

Il Commitment affettivo, il più solido e duraturo, si traduce nel voler rimanere nell'organizzazione da parte degli individui e si associa al piacere e all'orgoglio di lavorare nell'organizzazione e per l'organizzazione, garantendo una presenza resa significativa dalla propensione a migliorarsi continuamente per meglio servire l'organizzazione stessa;

Il commitment continuativo rispecchia la necessità di rimanere nell'organizzazione da parte dei soggetti e si lega a una sensazione spiacevole, quella di sentirsi imprigionati nell'organizzazione, che dunque diviene oggetto di risentimento e frustrazione, riducendo così il desiderio di coinvolgimento e il contributo individuale alla crescita e al successo organizzativo.

Il Commitment normativo con il quale gli individui rimangono nell'organizzazione perché devono (si sentono in debito nei confronti dell'organizzazione), si connette a un senso di obbligo e di dovere verso l'organizzazione che, pur sollecitando comportamenti organizzativi adeguati, non genera entusiasmo coinvolgimento o senso della "mission".

Se il coinvolgimento delle persone, ai vari livelli aziendali in cui si può esprimere, ha un impatto positivo sul vantaggio competitivo dell'azienda, il non coinvolgimento o un esplicito disimpegno possono essere fonte di costi ben identificabili. Il disimpegno non è solamente una conseguenza delle politiche di gestione delle risorse umane non idonee o da fattori personali dei singoli lavoratori ad esempio, infatti, i dipendenti che

ritengono la loro presenza in azienda solo temporanea, dimostrano comprensibilmente uno scarso impegno, ma lo stesso atteggiamento si può riscontrare fra lavoratori rimasti in un'organizzazione per anni.

I comportamenti più manifesti di una persona committed sono essenzialmente il fatto di sentirsi responsabilizzati e farsi carico delle proprie responsabilità per adempiere ai compiti assegnati, la personalizzazione del lavoro e del servizio, impegno attivo nel processo lavorativo, la propensione alla cooperazione, la creatività, la flessibilità e soprattutto un'ottimizzazione delle risorse personali e di quelle organizzative.

1.1.4 Mission e vision per condividere gli obiettivi

La mission è la strategia costitutiva di un'azienda e deve essere pensata, valutata e agita dalla leadership oltre che comunicata e diffusa all'organizzazione in modo che ciascun collaboratore, con diversi gradi di approfondimento, sia in grado di dare risposte precise relativamente alla stessa ragion d'essere dell'impresa, ai suoi valori, ai suoi clienti, ai suoi prodotti e alle sue priorità strategiche.

La leadership deve assicurarsi che la mission aziendale che va a definire e formulare, soddisfi i seguenti requisiti: sia enunciata in modo chiaro e visibile, contenga le regole fondamentali della vita aziendale, sia rispettata da tutti e tenga conto della soddisfazione dei collaboratori.

La vision è associata invece, a ipotesi concrete e dimostrabili e alla capacità di essere comunicata in modo trasparente e facile, rappresenta sostanzialmente il piano di comunicazione. Solamente in questo modo i collaboratori potranno accettare i valori che la vision richiede, potranno identificare e apprezzare il proprio ruolo in azienda, migliorare le proprie competenze e saranno invogliati ad assumersi responsabilità.

1.1.5 Presupposti essenziali: identificazione e partecipazione

La nozione di identificazione organizzativa si fonda sul concetto di identità sociale che, si attiva nelle dinamiche di adesione ai gruppi sociali e, rappresenta, sia la parte dell'immagine di sé che l'individuo osserva attraverso l'appartenenza ad un gruppo sociale, sia il valore e il significato emotivo che i soggetti associano a tale appartenenza.

L'identificazione organizzativa è il processo attraverso il quale gli individui sono portati a percepirsi come simili agli altri membri del gruppo a cui appartengono e diversi da quelli che ne sono esclusi, descrive il legame cognitivo che si attiva quando l'immagine che una persona ha di sé, contiene gli stessi elementi e valori che essa attribuisce alle persone dell'organizzazione a cui aderisce o che caratterizzano l'organizzazione a cui appartiene.

Il coinvolgimento affettivo interviene quando un individuo si sente legato all'obiettivo dell'organizzazione, si traduce in effettivo comportamento ed è contrassegnata da uno spirito di desiderio. Per questo motivo l'identificazione diventa una determinante del Commitment. Il coinvolgimento affettivo è la variabile che descrive la forte condivisione degli obiettivi e della mission aziendale da parte dei collaboratori, i quali, sono in grado di tradurre tale legame in effettivo comportamento organizzativo motivato e partecipato.

L'identificazione organizzativa è un fenomeno attraverso il quale l'individuo costruisce la propria identità in rapporto all'organizzazione e il Commitment affettivo è la conseguenza che può scaturire da questa identificazione: quanto più un individuo si identifica nell'organizzazione tanto maggiori saranno il suo Commitment affettivo e l'autostima derivante dal partecipare e fornire contributi all'organizzazione. E' doveroso sottolineare che l'appartenenza non è qualcosa di acquisito una volta per tutte, ma richiede un impegno continuo da parte degli attori in gioco per essere sostenuta.

Un altro concetto che risulta molto interessante in questo contesto è quello di cittadinanza organizzativa che consiste in ciò che permette all'individuo di appartenere a una comunità, ma di sentire questa appartenenza non solo come un insieme di diritti e doveri. In questa prospettiva è fondamentale conoscere che esiste un contratto reciproco animato dal sentimento di essere cittadini dell'organizzazione, di riconoscersi cioè come una delle componenti fondamentali della sua struttura, di essere parte del suo tessuto connettivo e, soprattutto, di provare orgoglio per la propria appartenenza.

I comportamenti di cittadinanza identificano dunque «l'insieme dei contributi informali che i membri dell'organizzazione mettono in atto senza tener conto di sanzioni o incentivi formalmente sanciti» (Batelman e Organ 1983) ed esprimono un'accettazione generalizzata delle finalità e degli obiettivi, oltre che dei valori e degli ideali, dell'organizzazione.

Un ultimo contributo per chiarire quali siano le conseguenze e i comportamenti organizzativi derivanti da una presenza attiva e da lavoratori committed arriva da Golemann (1995) che nella sua pubblicazione sostiene “I collaboratori impegnati sono cittadini modello di ogni organizzazione, queste persone si spingono molto oltre ciò che viene loro richiesto, quando occorre essi sopportano condizioni di lavoro altamente stressanti, in nome della devozione agli obiettivi collettivi. Tuttavia nessuna organizzazione può aspettarsi che i suoi dipendenti le offrano la propria fedeltà se non sono trattati con giustizia e rispetto, quanto più i lavoratori sentiranno sostenuti dalla propria azienda, tanto maggiore saranno la fiducia, l'attaccamento e la lealtà che riporranno in essa e tanto meglio si comporteranno come sue parti attive.”

1.1.6 La leadership e le sue funzioni nell'ambito della gestione dei collaboratori

Uno dei fattori che ai fini della creazione del Commitment è assolutamente rilevante in questo studio è la leadership, leadership come guida, punto di riferimento, elemento motivante e garante del rispetto all'interno dell'organizzazione.

Secondo alcuni autori come Bass e Yukl lo stile di leadership è importante per determinare l'efficacia collettiva. Attraverso la persuasione verbale dei collaboratori il leader può incoraggiare la fiducia nelle capacità come gruppo, attivare un coordinamento delle capacità del team e costruire la percezione tra i membri delle potenzialità del lavoro integrato.

L'azione del capo può contribuire direttamente ad influenzare il grado di Commitment dei collaboratori se caratterizzata da programmi di assegnazione obiettivi e relativi feedback.

Sembra chiaro e scontato che un leader capace dovrà individuare i compiti più consoni alle necessità della propria impresa e più adeguati alla creazione di valore; per ciascun compito, in seguito, vedremo quale dovrà essere l'impatto sui collaboratori.

Come già introdotto è compito della leadership definire la mission e possedere la vision che consentono di tracciare la rotta dell'impresa e di dare un senso alle azioni di ciascun collaboratore.

Inoltre la leadership deve impegnarsi ad operare al fine che la propria impresa raggiunga l'eccellenza grazie a competenze distintive che le consentano di essere diversa dalle altre, infatti uno degli elementi di vantaggio competitivo per un'impresa è rappresentato dalla differenziazione, che può essere acquisita grazie al costante sviluppo delle competenze aziendali.

Le competenze distintive, infatti, sono generalmente valori immateriali e si sviluppano attraverso lo studio, l'addestramento, l'aggiornamento, aiutando a migliorare l'autostima dei lavoratori e lo spirito di squadra.

Estremamente importanti, secondo gli ultimi sviluppi degli studi sullo stile di leadership, sono l'attenzione e la preoccupazione per l'implementazione in azienda delle competenze emotive che consentono sia di trasmettere ai collaboratori cuore, entusiasmo, senso di appartenenza e spirito di sacrificio, sia di evitare la caduta nella routine, nella de-responsabilizzazione, nella burocratizzazione, e nel disimpegno emotivo.

I leaders capaci e illuminati sono in grado di riconoscere che il raggiungimento del successo è generalmente dovuto all'assistenza di tutte le persone impegnate nei progetti dell'organizzazione, per questo motivo diventa di fondamentale importanza incoraggiare la collaborazione, costruire il gruppo di lavoro e potenziare la capacità dei singoli, dando spazio alle iniziative personali.

Lo spirito di gruppo va ben oltre il leader e i suoi seguaci, include tutti i collaboratori ad un progetto e tutti coloro che sono chiamati a condividere la vision. Nel rendere gli altri capaci di agire seguendo la loro propria iniziativa, il leader consente ai singoli di sentirsi parte attiva dei suoi progetti, di avere un ruolo determinante nel raggiungimento dei risultati. Inoltre, per poter essere seguiti dagli altri, i leaders devono essere chiari rispetto alle loro convinzioni e ai loro valori: questo fa sì che il leader diventi un modello di comportamenti, che presta attenzione e rispetto ai valori di fondo propri ed altrui.

Molto spesso il raggiungimento degli obiettivi richiede sforzo e sacrificio: nelle relazioni con il gruppo di lavoro la comprensione per le frustrazioni che possono derivare dagli sforzi comuni è un altro compito del capo, il quale deve saper

incoraggiare gli altri a continuare, anche quando la situazione è particolarmente complessa. L'entusiasmo che emana un leader nei confronti di un obiettivo può spingere l'organizzazione in quella direzione. Quanto più positivo è lo stato d'animo del leader tanto più positivi, disposti a collaborare e cooperativi saranno i membri dell'organizzazione.

Per tutte le funzioni e necessità sopraelencate al fine di una gestione ottimale dell'organizzazione è fondamentale che coloro che si "mettono alla guida" di un'organizzazione, oltre ad avere le indispensabili competenze economiche, siano consapevoli delle proprie capacità e di quelle dei propri collaboratori per poterli gestire al meglio sia dal punto di vista tecnico che emotivo.

1.1.7 L'influenza della cultura organizzativa

La cultura organizzativa viene definita da Schein come un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori dell'organizzazione gli schemi mentali per percepire, interpretare, valutare e agire. Per Schein la cultura organizzativa è un modello di assunti di base che ha avuto successo nel passato e per questo viene considerato valido e meritevole di essere perpetuato e trasmesso ai nuovi collaboratori come il metodo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe. La cultura organizzativa è interpretabile come una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento delle persone in un'azienda. Tali codici sono sottoposti a un percorso di creazione e di evoluzione dinamica che scaturisce da problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna.

La cultura contribuisce così a generare modelli cognitivi per l'interpretazione degli eventi, il coinvolgimento, l'identificazione e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Secondo Ebers la validità di una cultura organizzativa è tanto maggiore se soddisfa due condizioni: 1) se ottiene il consenso interno 2) se risponde al requisito della compatibilità esterna, cioè le richieste dell'ambiente.

Il consenso interno è indispensabile, in sua assenza i fenomeni culturali (simboli, riti, miti e cerimonie) non potrebbero esistere. Le persone condividono per ragioni diverse la cultura organizzativa: possono aderire agli obiettivi, norme, valori oppure possono convincersi che il conformarsi di determinati orientamenti culturali possa essere funzionale ai propri interessi.

La compatibilità esterna riguarda la possibilità di un gruppo di riprodursi e interagire con l'ambiente, il gruppo deve tener conto della variabilità culturale esterna che propone nuovi modelli e contenuti che possono minacciare la sopravvivenza del gruppo. Per tutti questi motivi è molto importante stimolare la coesione affinché si possa ottenere maggiori risultati e minori costi in termini di non coinvolgimento; la cultura organizzativa deve essere valorizzata e correttamente gestita dalla leadership e dalla direzione delle risorse umane per mantenere una certa coerenza con la mission e la vision aziendale. I collaboratori quindi avranno un ulteriore stimolo a sentirsi partecipi e il loro Commitment potrà svilupparsi e crescere nel tempo.

1.1.8 L'importanza del clima aziendale

L'importanza degli studi sui climi risiede nel recupero dell'elemento uomo all'interno dell'organizzazione, nel rilievo dato al fattore soggettivo come creatore di significati attribuiti all'organizzazione. Il clima può essere inteso come un fenomeno

esclusivamente percettivo e quindi presente solo nella mente degli individui o come una caratteristica reale delle organizzazioni ovvero come il prodotto dell'ambiente in cui le persone interagiscono.

Una prima distinzione è quella di James e Jones i quali osservano che la struttura di un'organizzazione è l'azione combinata del sistema delle relazioni, delle procedure decisionali, dei modelli di valutazione dei risultati e dei sistemi di ricompensa. E' il funzionamento della struttura organizzativa a creare quell'ambiente emozionale che può essere definito clima, ma il clima organizzativo deve essere distinto dal clima psicologico. Il primo si riferisce agli attributi organizzativi e ai loro effetti principali mentre il secondo si riferisce ad attributi individuali per mezzo dei quali l'individuo trasforma l'interazione tra attributi organizzativi percepiti e caratteristiche individuali in una serie di attese, atteggiamenti e comportamenti. Forehand e Gilmer propongono un modello che individua quali elementi costitutivi e causali del clima, le caratteristiche di ruolo dei soggetti e le loro caratteristiche di personalità, i valori condivisi e le qualità personali.

Il clima è inteso come insieme di qualità durature che descrivono un'organizzazione: tali qualità sono distintive, relativamente prolungate nel tempo e, soprattutto, influenzano il comportamento degli individui che in essa operano.

Un'organizzazione che ritiene importante promuovere la creazione di Commitment non può prescindere da una preventiva diagnosi di clima che consente alla leadership di comprendere costantemente quali sono gli atteggiamenti prevalenti e i loro effetti sul coinvolgimento e sulla partecipazione di ogni singolo collaboratore.

1.2. Strumenti per la gestione del Commitment

Successivamente all'analisi degli elementi che contribuiscono alla creazione del Commitment si propone uno studio relativo agli strumenti che il management ha a sua disposizione per fomentare la creazione di Commitment.

La gestione delle Risorse Umane rappresenta l'area d'azione attraverso la quale si può influenzare il rapporto tra l'individuo e l'organizzazione. L'area presa in considerazione è indubbiamente molto vasta e complessa e sarebbe semplicistico cercare di analizzarla in questo contesto, per questo saranno di seguito esposti gli strumenti e le azioni più rilevanti e importanti per la gestione e la creazione di commitment.

Tra tutti gli elementi della gestione delle risorse umane, i quali entrano in ogni caso in rapporto con il Commitment, al fine di questa ricerca evidenziamo la comunicazione, la costruzione delle relazioni e la formazione.

1.2.1 Comunicare nell'organizzazione

La comunicazione organizzativa è l'insieme di processi di creazione e di scambio di messaggi e informazioni all'interno delle diverse reti di relazione che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e raccoglie tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione.

La comunicazione si divide quindi in due macroaree che sono la comunicazione interna e la comunicazione esterna, tutte le strategie dell'organizzazione che definiscono il piano di comunicazione devono essere coordinate e devono mantenere un'immagine e una linea di comportamento coerente, pena la scarsa credibilità da un lato degli stakeholders esterni e dall'altro dei propri collaboratori.

La comunicazione interna, che influenza strettamente la gestione delle risorse umane e che quindi merita un approfondimento, può seguire due linee d'azione: una di

mantenimento e una di innovazione. La prima è tesa a garantire coesione e appartenenza per rinsaldare l'identità; questo approccio alla comunicazione sembra il più immediato per la formazione e il mantenimento di commitment di tipo affettivo, che come abbiamo già visto rappresenta il legame più forte tra individuo e organizzazione. Le comunicazioni finalizzate a questo risultato sono caratterizzate da informazioni veloci, precisione nel linguaggio per garantire che l'informazione giunga al destinatario e agli interessati in modo completo e corretto. La seconda linea d'azione della comunicazione interna è quella focalizzata a favorire il cambiamento e a ricercare maggior efficacia dell'agire comunicativo. Per mettere in atto una comunicazione volta a questo risultato è importante segmentare le diverse tipologie di pubblico interno, coinvolgere il personale nelle scelte strategiche, porre enfasi sulle strategie organizzative e integrare tutto il processo con la comunicazione esterna.

I responsabili della comunicazione interna devono impegnarsi nel tenere al corrente costantemente i propri collaboratori, informare i dipendenti sull'andamento dell'azienda e sulle sue strategie è uno strumento di fidelizzazione molto importante ed evita malintesi, la creazione di miti e leggende, fattori palesemente negativi per il benessere e l'efficacia dell'organizzazione.

1.2.2 Progettare le relazioni

I responsabili della gestione delle Risorse Umane hanno un ruolo primario nella gestione di tutte le relazioni che intercorrono tra i membri di una organizzazione; i "gestori" delle Risorse Umane devono prima di tutto chiarire l'aspetto amministrativo e successivamente, considerando l'incompletezza dei contratti, si rende necessario un concreto impegno per la gestione sostanziale della relazione. La relazione di cui sono chiamati ad occuparsi non può esaurirsi in una relazione di scambio, né in una relazione

gerarchica, ma deve comprendere la dimensione sociale e psicologica, che ha un ruolo decisivo nell'esecuzione del contratto di lavoro e quindi nella generazione di valore. Ciò comporta la gestione di quello che è stato definito il contratto psicologico, che rappresenta la parte implicita del contratto di lavoro.

Coloro che si impegnano nella gestione delle risorse umane devono essere in grado di contestualizzare il contratto psicologico e di alimentarlo di contenuti realistici e sostenibili. La gestione del contratto psicologico, come strumento di gestione del commitment, richiede che il rapporto non venga lasciato deteriorarsi, che le difficoltà vengano prese in carico fin dal loro primo manifestarsi e che vengano ricreate le condizioni per un impegno su nuove basi, magari più limitato ma più chiaro anche apponendo delle limitazioni al rapporto originario e garantendo una chiarezza maggiore al patto sottoscritto e condiviso.

Si rende quindi indispensabile il presidio della mission e della cultura aziendale, dei valori emotivi, tecnici e professionali che evoca diventa la modalità con cui i responsabili delle risorse umane creano condizioni per una proficua gestione delle relazioni con le risorse umane sia nella dimensione strategica, sia in quelle tecnico-giuridica e psicologica.

Lo sviluppo di relazioni di qualità elevata tra tutti i membri dell'organizzazione e tra gruppi è il compito emergente in cui le organizzazioni stesse devono impegnarsi per ottenere relazioni di alta qualità che portano le persone e la organizzazione a lavorare bene insieme per obiettivi comuni.

1.2.3 Valorizzazione delle persone, tra formazione ed empowerment

La formazione costituisce uno dei polmoni nella gestione delle risorse umane, essa dovrebbe integrare tutte le fasi del rapporto tra organizzazione e individuo.

Particolarmente rilevante risulta la formazione in entrata, il nuovo collaboratore ha il diritto e il dovere di apprendere quali siano i processi interni dell'organizzazione, i compiti e le modalità di gestione delle situazioni e l'organizzazione deve fornire gli strumenti, il supporto e la disponibilità a domande e chiarimenti, tutti elementi necessari per permettere alla nuova risorsa di iniziare a lavorare in linea con l'organizzazione fin nel minor tempo possibile.

Dopo la prima fase cosiddetta di "inserimento" l'organizzazione deve continuare a fornire stimoli per migliorare il livello di efficacia del lavoratore, per questo oltre a eventuali corsi formativi specifici è importante valorizzare la risorsa umana per renderla parte attiva nell'organizzazione. La possibilità di dialogo e gli adeguati strumenti per comunicare devono essere messi a disposizione del collaboratore per permettere un miglioramento continuo dell'efficacia organizzativa.

Un altro degli strumenti a disposizione della leadership e del management e, che sembra molto utile per la valorizzazione delle persone, è l'empowerment.

L'empowerment come evidenzia Piccardo è "un processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da qualche condizione di svantaggio e di dipendenza non emancipate, sono rese potenti, ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo della situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia, riducendo i sentimenti di impotenza, sfiducia, paura, l'ansietà, la tensione negativa e l'alienazione."

L'importanza di questo processo deve essere recepito e compreso dal management che è chiamato a pianificare un piano d'azione adeguato all'organizzazione per responsabilizzare le persone e renderle empowered. In questo modo il coinvolgimento e

l'identificazione delle persone sono perseguiti con continuità grazie ad uno sforzo che si prolunga nel tempo.

Mettere le persone al primo posto significa fornire loro il potere necessario perché le loro energie siano mobilitate alla creazione di relazioni cooperative volte al raggiungimento di un doppio progetto: la propria realizzazione e il mantenimento del vantaggio competitivo della loro impresa.

Capitolo Secondo

Il caso MINERVA S.c.p.A. si suddividerà in una parte descrittiva per introdurre la realtà aziendale e il contesto di riferimento e in una parte di analisi degli elementi e degli strumenti rilevanti ai fini della valutazione del Commitment.

Le informazioni presentate e commentate nelle seguenti pagine sono ricavate dal Bilancio Sociale 2005, dalle interviste rilasciate dal Presidente e dai responsabili di settore e infine da personali osservazioni basate sui due mesi di tirocinio presso l'organizzazione.

2.1 Il caso MINERVA S.c.p.A.

MINERVA, Società cooperativa per Azioni, ha sede a Savogna d'Isonza e opera nel settore del facility management per imprese ed enti, con progettazione ed erogazione di servizi quali: sanificazioni ospedaliere, servizi di igiene ambientale, pulizia civile e industriale, servizi di assistenza alla persona, gestione di strutture complesse, servizi di manutenzione del verde e attività logistica. Occupa circa 200 soci.

2.1.1 Il percorso storico

MINERVA è stata costituita nel 1980. Fino al 1990 l'attività è rimasta esigua, con 2 –3 occupati in media, MINERVA era una delle 130 imprese nella Provincia di Gorizia e una delle 3.000 regione attive nel settore delle pulizie.

Dal 1990 vi sono state profonde trasformazioni: un nuovo Presidente, una re-impostazione della società, queste scelte hanno portato a un'operatività progressivamente crescente, una struttura organizzativa stabile e una realtà proporzionalmente ben patrimonializzata.

Nel 1994 MINERVA compie un ulteriore salto di qualità acquisendo un immobile da destinare a sede, questa ha comportato una notevole esposizione finanziaria che è stata anticipatamente estinta.

Il 2001 rappresenta un'altra tappa storica per MINERVA: lo staff aziendale si è impegnato a realizzare dall'interno un piano che rispettasse la normativa ISO 9001:2000, per la quale era richiesta la certificazione, e che al tempo stesso seguisse le realtà operative dell'organizzazione, realizzando di fatto un pacchetto su misura facilmente attuabile e proponibile agli operatori.

MINERVA ha ottenuto il riconoscimento della conformità alla normativa EN UNI ISO 9001 del proprio lavoro nel settore EA 35 per le fasi di progettazione e erogazione dei servizi di: pulizia civile e industriale, pulizia ospedaliera servizi di assistenza alla persona, servizi di manutenzione del verde pubblico e privato. Il sistema di qualità è stato sottoposto a sorveglianza continua da parte dell'Ente di Certificazione in modo da garantire un elevato standard delle prestazioni ed una rispondenza al Sistema attivato.

Nel 2005 sviluppando dall'interno un pacchetto studiato appositamente per MINERVA, si è giunti ad un Sistema di Gestione per Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale. L'adozione di un Sistema di Gestione Integrato è considerato uno strumento strategico per il buon funzionamento dell'azienda, per la soddisfazione dei propri clienti, per il controllo dell'impatto sull'ambiente, per il miglioramento a tutto campo delle condizioni di lavoro per i collaboratori, ben consapevoli che Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica non sono aspetti staccati l'uno dall'altro, ma che da una compenetrazione degli stessi è possibile creare delle significative sinergie.

In dettaglio il patrimonio aziendale:

PATRIMONIO NETTO PER TAPPE STORICHE

	2005	2004	2003
Capitale sociale	17.972	19.832	20.348
Riserve	911.813	879.710	851.768
Utile di esercizio	87.802	33.095	28.807
Totale patrimonio netto	1.017.587	932.637	900.923

2.1.2 La Politica Aziendale

L'innovazione, la sicurezza, la valorizzazione delle persone e la sostenibilità socio-ambientale rappresentano le caratteristiche distintive del modello MINERVA.

L'innovazione rappresenta per MINERVA una tra le principali "leve strategiche". Grazie all'innovazione continua l'Azienda è riuscita a raggiungere risultati d'eccellenza, individuando soluzioni tecnologiche e di erogazione del servizio di alta qualità, creando un circolo virtuoso di miglioramento continuo dei processi e dei servizi. Gli investimenti in innovazione in settori nei quali si era sempre dato loro un peso marginale, hanno permesso alla società di distinguersi dai propri concorrenti e ritagliarsi non solo una nicchia di mercato nell'ambito della provincia di Gorizia, ma di diventare progressivamente una realtà nel panorama regionale.

La sicurezza è da sempre uno degli elementi imprescindibili del progetto imprenditoriale della Società. Sicurezza per MINERVA non è una mera adesione agli standard esistenti, ma è una filosofia gestionale orientata al miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

L'attuazione e il mantenimento di un Sistema di gestione di Salute e Sicurezza conforme alla norma OHSAS18001 è stato una tappa naturale del cammino di Minerva. Particolare attenzione è posta dall'Organizzazione verso la salute e la sicurezza dei lavoratori. L'impiego di tecnologie attuali ed efficienti, il puntuale controllo degli aspetti ambientali attuato anche attraverso una continua formazione ed informazione del personale ed una corretta gestione delle attività e dell'attrezzatura ad essi associati al fine di garantire un luogo sicuro e salubre ai lavoratori ed alla popolazione esterna, sono punti di forza della Politica di MINERVA.

Il Libro Verde della Commissione UE definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle

loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". MINERVA ha formulato la sua politica aziendale riferendosi a tale definizione.

Questa assunzione comporta l'idea che l'impresa non abbia solo una responsabilità economica (produrre ricchezza), ma anche una vera e propria responsabilità verso il territorio e la comunità; MINERVA ritiene che l'azienda non possa produrre profitti se non rispettando valori, ambiente, stakeholders e collettività.

MINERVA si impegna in particolare a:

-Recepire e soddisfare i bisogni della collettività, nel limite delle sue possibilità, in merito al settore in cui svolge la sua attività aziendale, nonché a migliorare la qualità della vita coerentemente al concetto di sviluppo sostenibile e considerando l'integrazione delle politiche sociali, ambientali ed economiche.

-Creare un sistema di comunicazione che garantisca l'accesso più semplice possibile alle preoccupazioni e ai valori che stanno alla base della mission aziendale e creare valore aggiunto ai Clienti e ai Fornitori con l'instaurazione di un reciproco e trasparente scambio di informazioni, reclami e consigli.

- Coinvolgere tutto l'organico aziendale nella definizione e nell'attuazione del sistema di gestione integrato, tramite attività di informazione, sensibilizzazione e formazione, in modo da motivarli al raggiungimento degli obiettivi prefissati e salvaguardare il clima interno.

-Rispettare le leggi nazionali e sopranazionali vigenti, le norme applicabili al proprio settore di attività, le Convenzioni ILO, la Dichiarazione Universale dei Diritti umani, e tutte le norme relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

-Sviluppare un sistema di gestione volto al miglioramento continuo delle condizioni dei propri lavoratori, attraverso l'implementazione delle procedure di riesame e i piani di adeguamento / miglioramento.

-Sensibilizzare tutti gli Stakeholder coinvolti nella sua attività ai temi della Responsabilità Sociale d'Impresa, con un'attenzione particolare verso i fornitori, richiedendo a questi ultimi di sottoscrivere un modulo denominato: "Impegno Etico", che attesta l'adesione del fornitore ai principi contenuti nella norma Sa8000.

Sono riportati anche gli obiettivi che riguardano specificatamente il settore di attività di MINERVA:

Miglioramento della qualità della vita degli anziani e degli adulti svantaggiati, nonché dei portatori di handicap. Categorie sociali deboli, che per le loro condizioni di non autosufficienza necessitano di cure particolari e di conseguenza di operatori adeguatamente formati e professionalmente capaci.

Contribuire alla diffusione di una cultura di rispetto verso l'ambiente e di valorizzazione del territorio, tramite lo svolgimento attento e responsabile dell'attività di cura del verde e il corretto smaltimento dei rifiuti.

Contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro salutare e sicuro per i collaboratori di tutte le strutture civili ed industriali nelle quali svolge l'attività di sanificazione e pulizia.

La realizzazione di tali obiettivi è verificata tramite revisioni periodiche dell'attinenza del Sistema di Gestione ai principi etici che MINERVA si è impegnata a seguire, la politica di Responsabilità sociale deve essere sostenuta e applicata a tutti i livelli dell'Organizzazione. Gli obiettivi specifici sono individuati annualmente dalla Direzione e concordati con il personale.

Anche la tutela dell'ambiente e la salvaguardia delle risorse sono per MINERVA un impegno strategico. In concomitanza alle procedure per la Certificazione del Sistema di

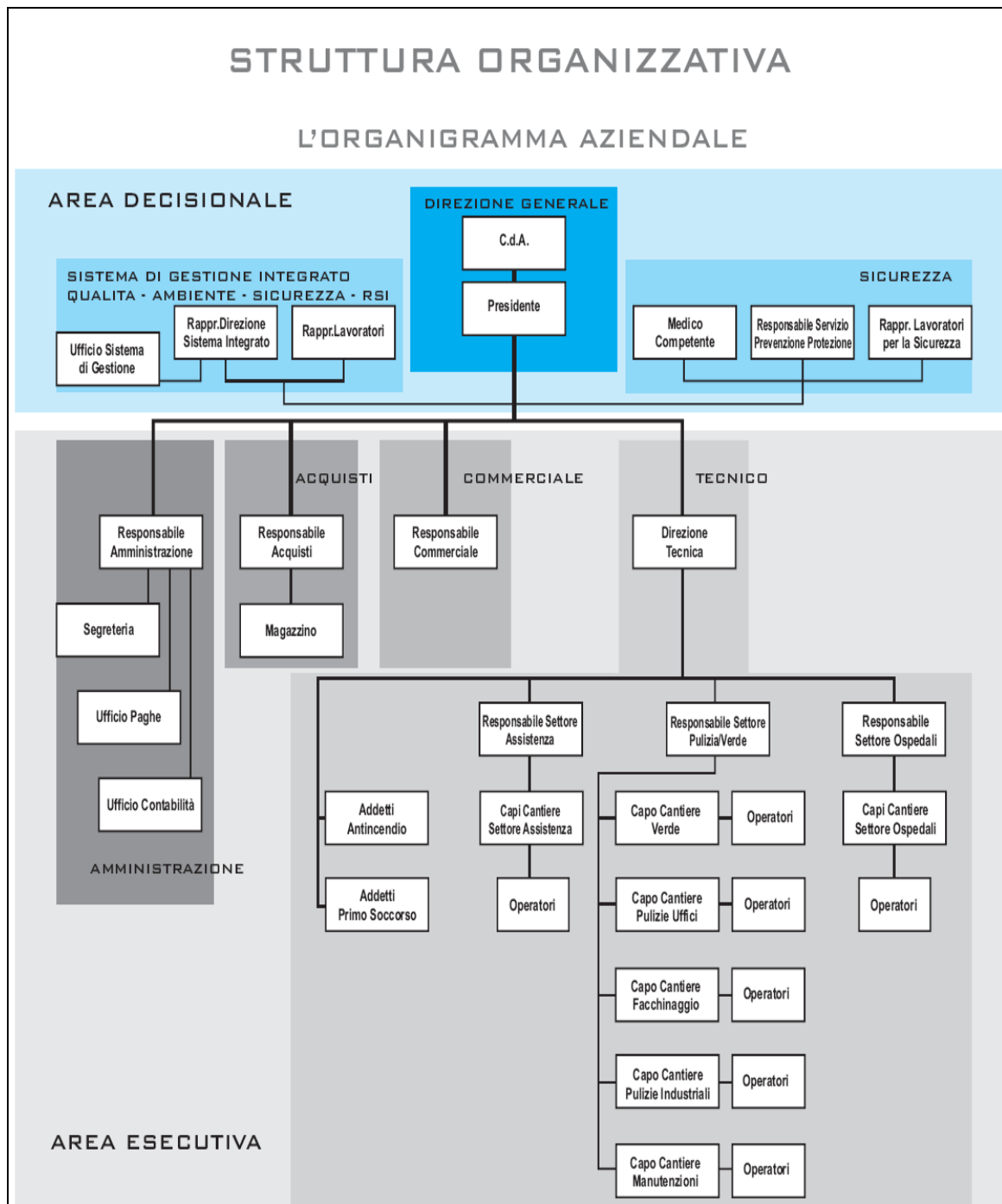
gestione della Sicurezza e la Certificazione Etica, si è avviata anche la procedura per la Certificazione del Sistema di gestione ambientale conforme alla norma ISO 14001.

Tutto ciò ha portato a creare un Sistema di Gestione Integrato che fa confluire al suo interno le politiche per la Qualità, la Sicurezza, l'Ambiente e l'Etica di Minerva.

L'attuale Piano Strategico si propone di riposizionare strategicamente MINERVA alla luce delle nuove Certificazioni ottenute che rafforzano ulteriormente il vantaggio competitivo, l'efficienza e la redditività , focalizzando gli obiettivi al fine di assecondare le aspettative di tutte le categorie di stakeholders.

2.1.3 La Struttura organizzativa

La struttura di MINERVA si suddivide tra area decisionale e area esecutiva alle quali si affiancano gli staff per la gestione della sicurezza e del sistema di gestione integrato.



2.1.4 Le attività

MINERVA opera nel settore del facility mangement per imprese ed enti, con progettazione ed erogazione di servizi quali: sanificazione ospedaliera, servizi di igiene ambientale, pulizia civile ed industriale, servizi di assistenza alla persona, gestione di strutture complesse, servizi di manutenzione del verde e attività di logistica.

La Società si è progressivamente sviluppata partendo dal settore pulizie civili e industriali e abbinando successivamente l'assistenza alla persona, dapprima in una combinazione di operatività tra i settori e progressivamente con una separazione sempre più netta tra gli stessi.

o *Per quanto riguarda la **sanificazione ospedaliera** MINERVA è presente in importanti strutture del nord-est per le quali viene curato il servizio di sanificazione giornaliera e periodica di reparti di degenza, ambulatori, blocchi operatori, aree d'emergenza, laboratori analisi ed aree comuni.*

Nell'area del global service siamo in grado di gestire una moltitudine di servizi ausiliari anche complessi quali: gestione servizio guardaroba con analisi dati e sviluppo, andamenti statistici, gestione ausili per disabili, manutenzione, sanificazione logistica, gestione magazzini economici e sanitari, gestire dispositivi di protezione medica gore-tex (lavaggio, monitoraggio, riparazione), servizio di trasporto e logistica tra le sedi distaccate e i distretti ospedalieri, servizi di trasloco, gestione aree verdi.

o *Le **pulizie civili e industriali** riguardano uffici, reparti produzione, vetri-facciate continue, lavori in altezza. Vengono trattate superfici quali marmo, moquette,*

bullonato, PVC e battuto cemento. Gli operatori MINERVA vengono messi nelle condizioni di lavorare in piena sicurezza e la progettazione dei servizi viene fatta scegliendo prodotti che rispettino tutte le norme vigenti per ridurre al minimo l'impatto ambientale.

- o *I servizi di assistenza alla persona riguardano sia servizi di assistenza domiciliare che consentono di salvaguardare l'autonomia negli individui e la loro permanenza nel proprio nucleo familiare o nella propria residenza, sia servizi in struttura. In questo ambito MINERVA gestisce servizi complessi con interazioni che vanno dalla gestione della struttura alla gestione assistenziale degli ospiti, curando tutte le loro esigenze, che spaziano dall'ambito sanitario, medico infermieristico, all'ambito psicologico, a quello formativo e ricreativo. Cura altresì servizi multi-culturali e multi-linguistici con personale specializzato sia in ambito di mediazione culturale che di interpretariato. Dispone di mezzi idonei al trasporto sanitario.*

L'obiettivo del servizio da noi offerto è di puntare costantemente all'innovazione sia essa organizzativa, di processo o di servizio, con l'utilizzo di attrezzature all'avanguardia e applicazione di sistemi tecnologicamente avanzati che rendono estremamente qualitativo e allo stesso tempo competitivo il pacchetto di soluzioni proposte.

2.1.5 Contesto di riferimento

L'ambito del global service offre opportunità importanti per un'azienda come che ha fatto della versatilità ovvero del multiservice la propria bandiera.

In Friuli Venezia Giulia, nel settore del global service e in particolare nel settore ospedaliero, contrariamente al settore dei servizi di pulizia generale, i competitors di

riferimento hanno dimensioni molto consistenti. Le barriere d'ingresso sono elevate, le aziende operanti hanno tutte sede fuori dalla nostra Regione, con fatturati che vanno dai 30 ai 500 milioni di euro. Il mercato dei servizi erogati agli ospedali ha in Friuli Venezia Giulia una consistenza di circa 20 milioni di euro, destinata a crescere, e MINERVA detiene attualmente circa il 10% del mercato.

Altro contesto operativo di è l'ambito dell'assistenza. In questo contesto la Regione Friuli Venezia-Giulia presenta caratteristiche particolari per quanto riguarda la composizione della popolazione suddivisa per fasce d'età. I dati percentuali presenti sul sito dell'ISTAT al 1° gennaio 2005 sono riportati nella tabella sottostante.

I Clienti

Il mercato di riferimento è quello delle imprese locali e degli Enti del Friuli Venezia Giulia. Per propria scelta l'orientamento è rivolto a coloro che richiedono un servizio sempre più professionale e dove MINERVA possa essere partner del Cliente nell'analisi delle sue esigenze e nella risoluzione delle problematiche che vengono presentate applicando concretamente il sistema di qualità e rispettando le politiche aziendali, rivestendo così il ruolo di collaboratore, oltre che di consulente.

Il mercato che viene ritenuto maggiormente interessante è quello del global service in ambito ospedaliero, sia in termini di possibilità di crescita del fatturato sia di dimostrazione delle capacità professionali e di rispetto dei principi etici, tenendo in debito conto la tipologia di utenza di queste strutture.

Gli Utenti


Sono i destinatari diretti dei servizi di assistenza erogati da MINERVA, si tratta di anziani e adulti che si trovano in situazione di particolare disagio e portatori di handicap gravi e gravissimi.

Per MINERVA è di fondamentale importanza che il personale assunto sia professionalmente preparato e qualificato e, attraverso la partecipazione a corsi di formazione, sia soggetto ad un aggiornamento continuo; lo dimostra il fatto che le lavoratrici che svolgono il servizio di assistenza e non detenevano ancora la qualifica superiore di Operatrice Socio Sanitaria hanno frequentato da dicembre 2005 un corso apposito per ottenerla.

La dedizione particolare ad un aspetto, troppo spesso trascurato in molte realtà, dal quale non si può prescindere quando si lavora con persone non autosufficienti e spesso prive di familiari: ovvero la capacità di relazionarsi correttamente con loro, di divenire un punto di riferimento costante, per garantirgli un supporto non solo pratico, ma anche psicologico, sensibilità fondamentale inoltre per lavorare in reale collaborazione con l'assistito e con i suoi familiari.

2.1.6 Determinazione del valore aggiunto

La determinazione del valore aggiunto è ottenuta attraverso un processo di riclassificazione delle voci del conto economico di esercizio, con l'integrazione di dati tratti dalle situazioni contabili a fine anno. Detto valore esprime in forma concreta la capacità di MINERVA di porsi a servizio del territorio e dell'intera collettività.

	2005	2004	2003
A Valore della produzione	4.261.492	4.383.443	4.242.617
A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni	4.173.047	4.374.756	4.242.224
A2 Altri ricavi e proventi	88.445	8.687	393
B Costi intermedi della produzione	716.795	634.834	854.377
B1 Consumi di materie prime, sussidiarie, di materiale di consumo	222.739	220.372	254.734
B2 Costi per servizi	403.364	382.431	502.855
B3 Costi per godimento beni di terzi	18.848	17.645	20.995
B4 Accantonamenti per rischi	65.685	6.231	4.836
B5 Oneri diversi di gestione	6.159	8.155	70.957
Valore aggiunto caratteristico lordo	3.544.697	3.748.609	3.388.240
C Componenti accessori e straordinari	18.837	20.303	19.382
C1 +/- saldo gestione accessoria	23.950	20.303	22.362
C1a Ricavi accessori	26.102	22.390	24.847
C1b -Costi accessori	2.152	2.087	2.485
C2 +/- saldo gestione straordinaria	-10.113	1	-2.980
Valore aggiunto globale lordo	3.558.534	3.768.911	3.407.622
D Ammortamenti	64.917	60.254	65.733
 Valore aggiunto globale netto	3.493.617	3.708.657	3.341.889

L'analisi del Valore Aggiunto realizza un collegamento tra la contabilità generale d'esercizio e il Bilancio Sociale, allo scopo di misurare la ricchezza creata dall'attività aziendale a vantaggio dell'intera collettività e di identificare al suo interno i portatori di interessi che ne sono gli effettivi destinatari.

In termini generali, il valore aggiunto è indice dell'efficienza aziendale, così come la sua distribuzione sul territorio è un indicatore qualitativo del suo impatto sociale, oltre che verifica della reale portata della responsabilità sociale assunta.

Il Valore aggiunto determinato viene così ripartito tra gli interlocutori interni, coloro che partecipano al processo produttivo, gli interlocutori esterni e l'impresa stessa.

	2005	2004	2003
A Remunerazione del personale			
A2 Personale dipendente	3.264.396	3.502.990	3.128.860
a) remunerazioni dirette	2.650.345	2.831.058	2.614.135
b) remunerazioni indirette	614.051	671.932	514.725
B Remunerazione della pubblica amministrazione	141.419	172.572	184.222
E Remunerazione dell'azienda			
E1 Variazione riserve	85.168	32.102	27.943
F Remunerazione movimento cooperativo	2.634	993	864
Valore aggiunto globale netto	3.493.617	3.708.657	3.341.889

2.1.7 Certificazioni ottenute

MINERVA S.c.p.A. ha ottenuto le certificazioni relative a Qualità (UNI EN ISO 9001:2000) nel 2001, all'Ambiente (UNIENISO 14001:2004) nel 2005, alla Sicurezza (OHSAS18001:1999) nel 2005 e alla Responsabilità Sociale d'Impresa (SA8000) nel 2005. Questa scelta strategica evidenzia la ricerca continua di un servizio sempre migliore per garantire professionalità e rispetto per l'ambiente ad ogni erogazione.

Essendo tutte le certificazioni volontarie, ovvero prevedendo una ispezione da parte terza sul reale rispetto dei contesti normativi relativi ad Etica, Ambiente, Sicurezza e Qualità, l'auspicio è che molti altri seguano un esempio che consenta ai portatori di

interesse/Clienti di avere un elemento di trasparenza verificato da terzi e attraverso questo elevare il contesto di riferimento dei servizi resi.

2.1.8 Sistema di Gestione Integrato

MINERVA ha adottato un metodo di gestione che si basa su un sistema integrato che rispetta i principi del normative per ambiente, sicurezza, qualità ed etica, è uno strumento molto sofisticato che permette una gestione attenta e puntuale in ogni fase del processo produttivo.

L'attenzione al cliente da parte di MINERVA si è concretizzata con l'adozione nel 2001 del Sistema di Qualità certificato secondo la norma ISO 9001:2000. Questo non è stato che un punto di partenza che ha visto nell'anno appena concluso l'avvio del Sistema di Gestione Integrato certificato secondo le norme ISO 9001, SA8000, ISO 14001 e OHSAS 18001. Si tratta di titoli che attestano la volontà dell'Organizzazione di garantire al Cliente la qualità del servizio e l'attenzione al risvolto umano del processo di erogazione, per ciò che riguarda il rispetto dell'ambiente, il rispetto dei principi etici e dei diritti dei lavoratori, l'attenzione alle condizioni lavorative dei collaboratori, in particolare alla salute e sicurezza sul posto di lavoro. A tutto ciò si affianca la ricerca di un miglioramento continuo.

Il Sistema di Gestione Integrato è considerato dall'Organizzazione uno strumento strategico per il buon funzionamento dell'azienda, per la soddisfazione dei propri clienti, per il controllo/riduzione degli impatti sull'ambiente, per il miglioramento a tutto campo delle condizioni di lavoro per i collaboratori.

La tipologia di servizio che per sua natura è di più difficile controllo è quella relativa al settore dell'assistenza alla persona, trattandosi di un'attività dal forte impatto percettivo sugli utenti finali e sui committenti.

Risulta evidente l'elevata soglia di criticità cui la Società si espone nell'erogazione di tale servizio e nella necessità di assicurare un altrettanto elevato livello di qualità delle prestazioni rese.

MINERVA ha nominato il Rappresentante della Direzione per la Responsabilità Sociale con il compito di :

- sorvegliare l'andamento del sistema*
- pianificare l'attività finalizzata all'informazione, sensibilizzazione e formazione interne sul Sistema di Gestione per ciò che riguarda la Responsabilità Sociale, tramite appositi programmi,*
- promuovere l'aggiornamento e la diffusione de SGI coerentemente all'evoluzione dell'Organizzazione e delle norme di riferimento;*
- autorizzare i Responsabili di Funzione ad implementare nei settori di competenza i vari documenti del SGI;*
- garantire il rispetto da parte di tutte le funzioni aziendali dei requisiti base della Norma SA8000;*
- redigere il presente Bilancio Etico e Sociale e a divulgarlo all'esterno, come strumento di trasparenza nei confronti di tutte le parti interessate, e ad utilizzarlo internamente all'azienda per verificare il funzionamento e la coerenza con i principi dichiarati della gestione aziendale;*
- effettuare un periodico riesame del Sistema per assicurarsi che tutti gli obiettivi contenuti nei punti appena esposti siano soddisfatti e siano individuate le opportunità di miglioramento.*

Il sistema di conduzione di MINERVA, basato sul miglioramento continuo, costituisce il punto di forza per affrontare il mercato e le nuove sfide nel rispetto dei valori etici,

l'intento è quello di accrescere la solidità, la credibilità e la trasparenza del proprio operato.

Nella definizione e nei piani di miglioramento del Sistema MINERVA si impegna a coinvolgere il personale operativo, in quanto migliore è il processo di dialogo e di relazione tra proprietà e lavoratori tanto più semplice e sentito sarà il raggiungimento degli obiettivi che ci si è proposti durante la pianificazione del Sistema di Gestione.

2.1.9 Riconoscimenti e Convegni

L'originalità e la particolarità delle strategie e delle azioni di MINERVA vengono riconosciute a livello nazionale, numerosi sono i riconoscimenti ricevuti e i convegni a cui la Società è stata invitata ad intervenire:

-PREMIO NAZIONALE PER LA RESPONSABILITA' SOCIALE CITTA' DI ROVIGO

E' un progetto promosso da Ministero del Welfare e volto a favorire una moderna cultura d'impresa ove la responsabilità sociale venga considerata un fattore di competitività e di efficienza per le imprese, le istituzioni pubbliche, il territorio ed il sistema paese.

La Commissione Scientifica ha deciso - di dare una maggior risalto alle aziende manifatturiere rispetto alle imprese di servizi di consulenza o informatici -, la stessa, considerando quindi i meriti ancora superiori rispetto alle imprese meglio classificate, ha deciso di assegnare a Mineva la terza posizione, citiamo - sì da premiare l'impegno di un'impresa di servizi che, pur operando su un terreno di fatto fortemente esposto al rischio del "basso profilo", possiede i quattro sistemi di certificazione integrata e buoni risultati sotto il profilo del rapporto con gli stakeholders " risorse umane". Nella

motivazione si sottolineano l'impegno alla crescita sociale e all'integrazione dei cittadini extracomunitari.

-GOLDEN SERVICEAWARDS

Lo scorso 11 novembre a Roma alla premiazione dei The Golden Service Awards, premio internazionale da decenni presente sulla scena, che quest'anno è stato istituito anche in Italia da Kimberly-Clark e FISECONFINDUSTRIA, Minerva è stata premiata come impresa più innovativa d'Italia nel settore servizi, per il "Miglior progetto di formazione", dedicato recita il bando "alla imprese che abbiano adottato strategie innovative, allineate con la politica di formazione nazionale e in grado di offrire vantaggi quantificabili alle organizzazioni e ai singoli operatori". La valutazione è stata effettuata da auditor indipendenti che hanno visitato i cantieri di lavoro, acquisito dati, interloquuto con il Cliente e con gli operatori.

L'attribuzione è stata effettuata per l'innovazione che Minerva porta, per la Responsabilità Sociale che Minerva mette al primo posto per l'ottenimento di risultati positivi, per la prevenzione dei conflitti interni e che abbinata ad un concetto di innovazione costante, formazione permanente e rispetto delle regole, consente all'organizzazione di trarre vantaggio competitivo dai costi che in ogni caso l'attuazione di tutte queste attenzioni comporta, ma che sono assolutamente ripagati dal beneficio di un corretto approccio nei confronti di tutti gli stakeholders.

- MINERVA la prima realtà regionale a raggiungere l'ECCELLENZA

Il 22 maggio si è tenuta a Milano la cerimonia di consegna delle Certificazioni di Eccellenza 2006 che ha visto premiate una trentina di aziende di tutta Italia. Minerva, Certificato n. 075, è la prima organizzazione regionale a raggiungere l'Eccellenza, certificato che testimonia l'applicazione di sistemi di gestione che seguano le norme ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Questo certificato è una testimonianza formale

dell'innovazione di processo e prodotto riconosciuta a livello nazionale. Il Sistema di Gestione Integrato di Minerva interessa non solo Qualità, Ambiente e Sicurezza, ma integra anche la norma SA 8000 sull' ETICA e in questo Minerva è una delle poche organizzazioni a livello nazionale.

- MOTORI DELL'ECCELLENZA

Il 7 maggio 2005 presso la sede della Cooperativa, gremita di Soci, Autorità, Stakeholder si è svolta la tavola rotonda, che ha visto protagonisti il Presidente del Friuli Venezia Giulia, Riccardo Illy, il Presidente dell'Unione Industriali di Gorizia, Gianfranco Gutty, il Sindaco di Gorizia, Vittorio Brancati, il Vice Presidente della Provincia di Gorizia, Franco Sturzi, il Presidente dell'Associazione Generale Cooperative Italiane, Maurizio Zaffi e il Presidente della Cooperativa Minerva, Adriano Ruchini.

La tavola rotonda, ha riconosciuto che gli elementi proposti:

innovazione, formazione ed estetica sono motori dell'Eccellenza abbinati al motore primario della motivazione. Con gli auguri e i complimenti per i successi ottenuti, giunti dagli illustri relatori è stato il miglior modo di festeggiare il 25° di costituzione della Società.

-"IL FUTURO DELL'ITALIA ATTRAVERSO L'ELIMINAZIONE DEI CONFLITTI"

Il 1 dicembre 2005, alla convention "Il futuro dell'Italia attraverso l'eliminazione dei conflitti", tenutasi a Roma sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica Italiana è stato invitato quale relatore il Presidente di Minerva, Adriano Ruchini. La convention, introdotta da Nicola Piepoli e condotta da Emilio Carelli (Direttore di SkyTG24), ha visto relatori Magdì Allam (Vice Direttore del Corriere della Sera), il sottosegretario alle attività produttive Galati, l'avv. Mario Quinto (docente di fama internazionale) e Vittorio Sgarbi. Essere stati invitati ad una convention a livello

nazionale che ha trattato un tema importante come l'eliminazione dei conflitti cercando di aggregare energie per rendere migliore il nostro Paese, è stato un grande riconoscimento ad un lavoro portato avanti da anni. Attraverso l'eliminazione dei conflitti si raggiunge l'armonia sociale e quindi si possono raggiungere obiettivi che mai, ognuno per conto suo, potrebbe raggiungere.

-GOOD ETHIC IS GOOD BUSINESS

Dalla teoria alla pratica Padova 15 dicembre 200.

Al convegno organizzato dalla Associazione Italiana Cultura della Qualità, siamo stati invitati a portare la testimonianza quale esempio di Società, riconosciuta a livello nazionale per l'Etica e la Responsabilità Sociale messe in pratica quotidianamente.

2.1.10 Proposte di Miglioramento

La prospettiva posta a breve medio termine alle aziende come la nostra è sicuramente quella di saper cogliere il cambiamento dei bisogni che il territorio esprime.

I punti di miglioramento per il futuro sono:

- perseguire l'obiettivo di incentivazione professionale ed economica dei propri collaboratori continuando ad investire in formazione e promuovendo una Cultura dell'Eccellenza;*
- migliorare la comunicazione con tutti gli stakeholders in modo da poter, da un lato, conoscere le loro esigenze e necessità, e dall'altro diffondere e promuovere la Cultura dell'Eccellenza e di attenzione al sociale portata avanti da Minerva;*
- investire ulteriormente nella sicurezza e salute dei propri collaboratori acquistando attrezzature e strumenti tecnologicamente avanzati ed eseguendo regolari azioni di verifica e controllo su attrezzature, strumenti e procedure n uso;*

- continuare il sostegno prestato alle società culturali e sportive, associazioni con azioni di partnership nell'organizzazione di manifestazioni o con sostegni economici.

Dopo aver ottenuto la formalizzazione di un percorso di eccellenza, costruito negli anni, nel corso del 2006 abbiamo intenzione di mettere a frutto questo vantaggio competitivo. Alla luce delle acquisizioni già effettuate e quelle in programma, contiamo di arrivare a un fatturato di 9.000.000 € con circa 250/300 occupati.

Nel corso dell'esercizio è stato pianificato un riposizionamento strategico teso ad ampliare il raggio d'azione di Minerva dal livello provinciale a quello regionale con conseguente allargamento del gruppo degli stakeholders.

2.2 Analisi degli elementi fautori del Commitment

2.2.1 Mission e valori fondamentali

Come abbiamo visto nell'analisi degli strumenti fondamentali per la creazione di Commitment la missione aziendale costituisce l'elemento fondante, MINERVA sostiene quotidianamente quella che è la sua ragione d'essere.

La mission che rappresenta l'identità aziendale recita: ***interpretare e anticipare le esigenze di tutte le parti interessate superando le loro stesse aspettative, migliorare il loro benessere e puntare ad un comune futuro migliore.***

E' difficile pensare che questa mission possa essere perseguita in una realtà economica come quella italiana ma dal Bilancio Sociale di MINERVA possiamo carpire quali siano i metodi per sostenere questo impegno.

Obiettivo principale di Minerva è la soddisfazione del più ampio spettro possibile di aspettative ed esigenze espresse dai portatori di interesse direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività aziendale.

I valori fondamentali su cui Minerva costruisce la propria mission aziendale sono la corretta esecuzione e la promozione di un comportamento etico attraverso la sensibilizzazione al rispetto dello stesso.

La Direzione persegue l'obiettivo dell'eccellenza nell'erogazione dei propri servizi tramite l'investimento nella professionalità dei collaboratori. I responsabili delle rispettive funzioni si concertano per garantire unità d'intenti e d'indirizzo e inoltre si impegnano a mantenere ottimale, all'interno di tutta l'organizzazione, un sereno clima di collaborazione volto a coinvolgere e rendere empaticamente partecipe tutto il personale agli obiettivi ambientale, di qualità, di sicurezza e Responsabilità Sociale d'impresa.

2.2.2 Il clima aziendale e il benessere organizzativo

Il clima organizzativo, che dopo il periodo di tirocinio posso definire molto buono, è stato oggetto di studio da parte della Direzione per cercare di comprendere quale fosse il livello di benessere all'interno dell'organizzazione. Questo impegno sottolinea l'importanza attribuita da MINERVA allo "stare bene" in azienda e alla creazione di una partecipazione attiva e motivata, primo indice della presenza di un forte Commitment.

Nel 2005 è stata commissionata ad una società di consulenza la realizzazione di un'indagine sul clima interno, ed è stato predisposto e somministrato ai collaboratori un questionario per analizzare quale fosse la loro percezione delle condizioni in cui si trovano a svolgere l'attività lavorativa.

I campi di indagine sono stati:

- la predisposizione della Direzione all'ascolto e alla risoluzione delle problematiche e delle richieste avanzate dai collaboratori,*
- la parità di trattamento,*
- l'adeguatezza della retribuzione,*
- la sicurezza sul luogo di lavoro,*
- il rispetto dell'ambiente,*
- la volontarietà nella scelta del lavoro da svolgere.*

Dall'elaborazione dei questionari sono emerse le informazioni sotto riportate.

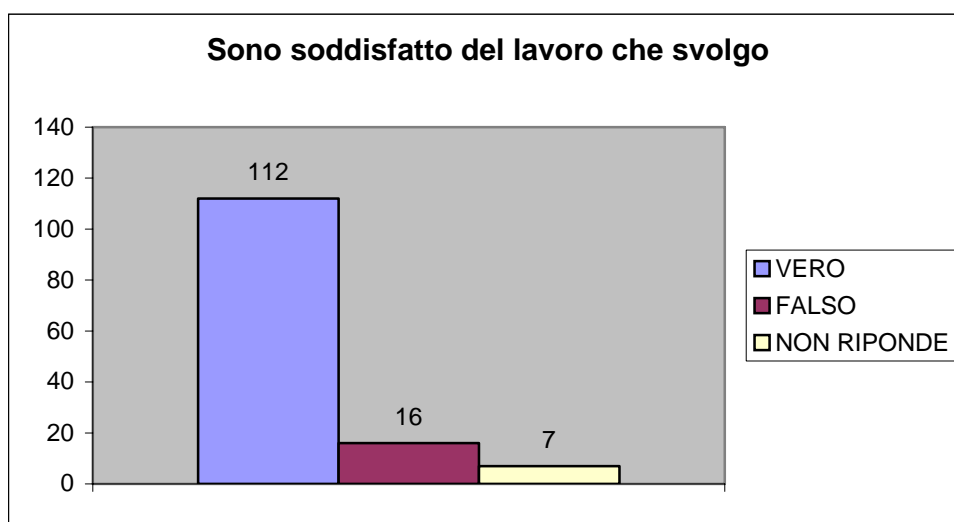
- La Direzione, secondo una percentuale dei lavoratori vicina all' 80% , è attenta alle: esigenze, richieste, opinioni, lamentele espresse, ne prende atto e soddisfa i bisogni segnalati per quanto le è possibile.*

- L'attività lavorativa è svolta in sicurezza e gli strumenti di lavoro sono adeguati per una percentuale che va dal 70% al 90% dei collaboratori.

- Una percentuale dell'88% si ritiene soddisfatta del lavoro che svolge.

Tale clima e consapevolezza del lavoro svolto, nonché della motivazione e dello spirito di squadra, emergono anche dalle interviste effettuate dagli auditor della certificazione SA8000 e delle altre norme. Da tali interviste emerge che i lavoratori si sentono "privilegiati" del fatto di lavorare in MINERVA.

Il dato più rilevante ai fini dello studio sul Commitment:



E' notevole come la gran parte dei lavoratori, che tendenzialmente svolgono mansioni di basso profilo sostengano di essere soddisfatti del proprio lavoro, evidentemente tutte le azioni innovative e positive di MINERVA raggiungono e stimolano le Risorse Umane.

Alcune delle iniziative proposte da MINERVA per stimolare lo spirito di squadra e rendere visibile l'importanza dei soci sono state le seguenti:

Borsa di studio

Il Consiglio di Amministrazione di MINERVA ha organizzato un concorso riservato ai figli dei soci-lavoratori frequentanti le scuole elementari, medie e superiori che vede in palio tre borse di studio. E' stato chiesto ai ragazzi di presentare una composizione scritta trattante il tema dell'Etica. I vincitori sono stati premiati in occasione dell'assemblea annuale.

Week-end aziendale ad Abbazia

E' stato un successo il fine settimana organizzato e patrocinato dalla cooperativa ad Abbazia dopo l'Assemblea dei Soci tenutasi il 17 dicembre 2005, che ha approvato il nuovo regolamento ed eletto il rappresentante dei lavoratori per la SA8000. Circa 140 tra soci e familiari hanno affollato la ridente località istriana di Abbazia. Balli, divertimento e robuste mangiate, in una cornice di sole, mare e anche un po' di bora.

2.2.3 La Leadership di MINERVA

MINERVA si caratterizza per la figura importante rivestita dal Presidente Adriano Ruchini, egli riveste il ruolo di guida, di leader carismatico che non si accontenta degli obiettivi e dei traguardi raggiunti, punta sempre al miglioramento e riesce ad infondere questi valori ai tutti i suoi collaboratori che a loro volta “contagiano” tutti gli operatori con entusiasmo e voglia di “fare meglio”.

2.2.4 La Comunicazione interna

La comunicazione interna di MINERVA è in un certo senso molto snella, i lavoratori ricevono mensilmente una newsletter che li informa sull'andamento e sulle strategie

aziendali, i collaboratori possono comunicare in ogni momento con la direzione o con tutti i reparti da cui necessitino informazioni ed aiuto. Oltre al continuo rapporto e scambio di informazioni con i responsabili dei cantieri e di settore, nei casi in cui si dimostri strettamente necessario il Presidente riceve personalmente i suoi collaboratori, questo dimostra come ci sia la massima disponibilità al dialogo.

Inoltre sono state appositamente predisposte delle cassette per raccogliere informazioni o osservazioni o reclami.

2.2.5 Valorizzazione delle persone

Una delle azioni che risultano più rilevante tra le strategie di MINERVA è l'impegno per la crescita delle Risorse Umane, attraverso una formazione permanente che inizia ancor prima dell'ingresso in azienda e continua per tutta la durata del rapporto di lavoro.

Moltissima importanza viene attribuita al lavoro di squadra, il Presidente in primis e i Responsabili di Settore poi continuano a portare avanti la convinzione che il lavoro in team, coeso e costruttivo, sia l'unica possibilità di mettere in atto il miglioramento continuo.

Le persone a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di Minerva e il loro pieno coinvolgimento permette di ottimizzare le capacità individuali nel raggiungimento degli obiettivi di sicurezza, ambientali e di qualità dell'organizzazione. Minerva chiede l'integrazione culturale delle persone all'interno dell'azienda e crede fermamente nell'importanza del lavoro di gruppo, indispensabile per il raggiungimento di elevati standard qualitativi e di risultato: per questo motivo ciascuno è invitato a mettere la propria esperienza a disposizione di tutti, stimolando il confronto e il dialogo.

L'impegno di Minerva sta nel mettere a disposizione del proprio personale tutti gli strumenti che permettono di lavorare in sicurezza e salute fornendo un servizio al top del mercato.

Attenzione particolare è volta al coinvolgimento del personale tecnico e con mansioni gestionali nella pianificazione e attuazione della politica di responsabilità sociale d'azienda, cooperazione resa possibile dal dialogo costante e dalle attività di informazione e formazione dei collaboratori.

Il più consistente patrimonio di Minerva è il personale. La consapevolezza da parte del personale di essere una risorsa partecipe alla crescita della squadra e lo stimolo a "fare bene e fare meglio" sono lo strumento propulsore di tutta la catena del valore realizzata da Minerva. Questo stimolo viene costantemente alimentato coinvolgendo tutti i soci, gli operatori, amministratori e dirigenti nei progetti di crescita aziendale, miglioramento degli standard qualitativi implementabili, e nella soddisfazione, non solo dei propri clienti, ma di tutti i portatori di interessi che interagiscono con l'Organizzazione.

2.2.6 Benessere, dall'organizzazione alla collettività

Minerva è consapevole del fatto che l'efficienza di un' impresa non si misura solo a partire dalla capacità della stessa di creare valore economico aggiunti per sé, ma di trasferire ricchezza, sotto varie forme, anche a tutti i suoi stakeholders. Tali diseconomie positive coinvolgono un'ampia sfera di portatori di interessi della Società: i Lavoratori, la comunità, i Clienti e Fornitori in una sfera più allargata. La capacità di Minerva di partecipare attivamente ad azioni interesse per la collettività è testimoniata dall'invito costante che viene rivolto all'Organizzazione di essere parte attiva nelle

iniziative pubbliche sia in qualità di testimonial positivo che di patrocinatore di iniziative benefiche, culturali e sportive. La cooperazione è il motore per la trasmissione di messaggi positivi alla collettività.

Conclusioni

Nella realtà economica instabile che caratterizza l'andamento attuale è importante riuscire ad ottenere leve strategiche e distintive che permettano di ottenere vantaggi competitivi rilevanti che permettono la sopravvivenza prima, e l'espansione poi sul mercato.

Abbiamo visto quale sia il ruolo importante rivestito dalla gestione delle Risorse Umane per riuscire a produrre bene e migliorare ogni attività all'interno delle organizzazioni: le persone sono coloro che operano e forniscono il servizio quindi il loro impegno diventa fondamentale.

Innovazione, qualità e dinamicità sono le forze motrici che le Risorse Umane hanno a loro disposizione, riuscire a creare fiducia e interdipendenza tra i singoli e l'organizzazione in modo da poter sviluppare tutte le capacità ed evitando che rimangano potenziali inutilizzati.

Il Commitment riassume il legame tra individuo e organizzazione, tanto più questo rapporto si dimostra forte e stabile tanto maggiore sarà l'impegno e la disponibilità allo sforzo profuso dai collaboratori. E' un elemento strategico che merita investimenti, ricerche e continue attenzioni per ottenere maggiori e migliori performance, per stabilire un rapporto leale e intenso che produce molti benefici per gli individui e per l'organizzazione. Il benessere che un'accurata gestione del Commitment può creare favorisce la serenità dei lavoratori e li stimola e allevia le fatiche sul posto di lavoro, anche essi saranno motivati e spronati a fare più della propria parte. Moltissima importanza rivestono i rapporti all'interno dell'azienda che vanno curati e continuamente controllati rispetto alla corrispondenza con il patto psicologico.

Lo sviluppo della cultura e del clima aziendale, il supporto della mission, l'identificazione e la partecipazione sono indispensabili per migliorare le prestazioni dei

lavoratori gli strumenti adottati sono la formazione, la comunicazione interna e la continua manutenzione delle relazioni.

Sono stati trattati tutti e le necessità e le strade possibili per la creazione del Commitment e abbiamo visto come MINERVA le percorra quotidianamente e renda partecipi i suoi collaboratori creando una visione di squadra, ognuno è parte attiva e considerata all'interno dell'impresa. Il gruppo e la tensione all'eccellenza sono le armi di questa organizzazione che affiancati a un leader tenace e insaziabile rispetto ai miglioramenti portano ad una realtà che si distingue e che spicca a livello organizzativo nonostante operi in un settore di basso profilo.

Il caso di MINERVA può essere quindi un esempio sul piano dell'innovazione e della ricerca dell'eccellenza, l'esperienza e le pratiche adottate possono essere esportate e applicate realtà aziendali non dimenticando però di tenere in considerazione le caratteristiche e le dinamiche di ogni singola impresa.

Il Commitment rappresenta dunque una carta vincente se viene costantemente misurato, fomentato e sostenuto dalle politiche aziendali proprio perché lo spirito di collaborazione e l'unità di obiettivi sono i presupposti per la creazione di prestazioni precise, puntuali e che tendono ad essere eccellenti.

Bibliografia

- Minerva *Bilancio Etico e Sociale 2005*
- Borgogni, 2001 “*Efficacia Organizzativa*” Guerini Studio Edizioni Goliardiche
- Costa Giannecchini, 2005 “*Risorse Umane*” McGraw Hill
- Di Raco, Santoro, 1996 “*Il manuale della comunicazione interna*” Guerini e Associati
- Gabassi Garzitto Perin, 2005 “*Psicologia e Qualità.*” Raffaello Cortina Editore
- Goleman, 1995 “*Working with emotional intelligence*” Bloomsbury
- Piccardo, 1998 “*Insegnare e apprendere la leadership*” Guerini e Associati
- Quaglino, 1999 “*Voglia di fare*” Guerini e Associati
- Vardabasso, 2000 “*Formazione ed Empowerment*” Edizioni Goliardiche

Ringraziamenti

Ringrazio il prof. Francesco Venier per aver creato continue occasioni di confronto direttamente con il mondo aziendale e con i responsabili delle Risorse Umane, grazie a questa iniziativa ho avuto la possibilità di conoscere MINERVA S.c.p.A.

Grazie ad Adriano Ruchini (Presidente di MINERVA S.c.p.A.) e tutti i suoi collaboratori per l'estrema disponibilità, la fiducia e le possibilità di crescita fornitemi durante il periodo di tirocinio e durante la preparazione della tesi di laurea.

Ringrazio Ernesto e Flavia per avermi sempre sostenuto, un abbraccio a Marica per l'amore e l'insostituibile presenza.

Un grazie infinito a Giovanni, leale e meraviglioso compagno di viaggio.

Un pensiero a Massimo, Alessandra, Giulia e Teresa per l'ascolto e il costante supporto. Ricordo tutti coloro che mi sono sempre vicini e mi accompagnano con incredibile calore umano. Grazie!