

---

# I quaderni del mobbing

**11 - TESTIMONIANZE & STORIE**

ma anche...

**12 - BUONE PRASSI AZIENDALI & CSR  
2021 - 2022**

**RISORSA**  
prevenzione mobbing  
e disagio sul lavoro

---

**ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO ODV ETS**

---



## **PRESENTAZIONE DELLA PRESIDENTE RISORSA**

*Questo 12° volume della collana editoriale “I quaderni del mobbing” si divide in 3 parti. La prima (TESTIMONIANZE)) ha lo scopo di presentare, per il periodo 2021/22, ancora contrassegnato dalla presenza del Covid, una raccolta di articoli e recensioni, rivisitati dal nostro Vice Presidente Ferdinando Ciccopiedi su testimonianze di casi concreti di mobbing e disagio sul lavoro. La seconda (STORIE) arricchisce la precedente con racconti non necessariamente legati al mobbing. Questi sono stati scritti da alcune nostre assistite che hanno anche partecipato al Gruppo di Mutuo aiuto, organizzato da molti anni dall’altro nostro Vice Presidente Franco Debenedetti e condotto da 2 esperte collaboratrici. Le storie sono frutto di un laboratorio di scrittura creativa e riparativa intitolato: “L’eroe dimenticato”, che ha visto come autrice e creatrice Claudia Zangarini, giornalista esperta di comunicazione e come co-conduttrici le Gestalt Counselor Paola Debernardi e Giulia Tocci.*

*Scopo del laboratorio era quello di creare, attraverso la scrittura, un modo di esternare i propri problemi per “riparare” i dolori e sentirsi meglio. Ma, per la prima volta, nella terza parte del volume, i casi di mobbing e le storie vengono messi a confronto (BUONE PRASSI AZIENDALI & CSR....) con altri articoli che trattano delle buone prassi aziendali, tema che rientra nel più ampio concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa. Sono 2 mondi che sembrano essere contrapposti ma che potrebbero portare alla riduzione del fenomeno del mobbing. Noi siamo convinti che un clima aziendale collaborativo tra datori di lavoro e lavoratori sia la premessa essenziale per una convivenza civile. Ai Volontari che hanno collaborato a questa iniziativa è indirizzato il più vivo ringraziamento, mio e quello dell’Associazione che rappresento. Nella convinzione di offrire un piccolo contributo a quanti si trovino in difficoltà o desiderino conoscere meglio i modi per tutelare la dignità di lavoratrici e lavoratori, auguro a tutti buona lettura.*

*D.ssa Luisa Marucco – Presidente Risorsa*



---

## **I° PARTE**

### **TESTIMONIANZE DI CASI DI MOBBING**



## DA MAMMA VITTIMA DI MOBBING A MANAGER



Anche le riviste femminili hanno scoperto il mobbing. Vanity Fair lo ha fatto con una rubrica intitolata “Le storie siamo noi” dove raccoglie le testimonianze delle lettrici. Con la scrittura, anche una donna che ha problemi sul lavoro (iniziati con la maternità) può liberarsi dal dolore del suo vissuto e sentirsi meglio: per questo si chiama anche “scrittura riparativa”. La

protagonista della storia riuscirà addirittura a scrivere un libro ma, per ora, questa è la sua storia

Fonte: [www.vanityfair.it](http://www.vanityfair.it) – articolo di Alessia Arcolaci 3- dicembre 2021

Link all'articolo completo: <https://www.vanityfair.it/article/le-storie-siamo-noi-martina-da-mamma-vittima-di-mobbing-a-manager>

Sintesi a cura della redazione Risorsa

Quella di Martina è la storia di una manager, mamma di due bambini, che non accetta il declassamento lavorativo e con tanta forza decide di dare una svolta alla sua carriera e alla sua vita. Da neo mamma, viene «gentilmente invitata» a lasciare il proprio posto tramite pressioni psicologiche e il demansionamento. «Era come se il mio essere diventata madre avesse sovrastato e avesse eliminato la figura di donna professionista che ero sempre stata all'interno dell'azienda. Non venivo più chiamata a partecipare alle riunioni aziendali, non avevo più un ruolo definito, una mansione da svolgere e non potevo neanche più partecipare ai corsi di formazione. La situazione poi è peggiorata ulteriormente al rientro dalla mia seconda

maternità». Da professionista qualificata diventa improvvisamente una lavoratrice di serie B o addirittura C.

«Mi veniva detto che la mia vita privata non doveva interferire sulla mia vita lavorativa. Come se non bastasse, con la pandemia ho chiesto di poter lavorare in smartworking ma ho ottenuto quest'agevolazione con tante difficoltà e alla fine mi hanno quasi costretta a firmare un contratto di telelavoro part-time che ho prontamente rifiutato».

Dopo la rabbia, Martina ha lasciato spazio alla sua voglia di realizzarsi. «La prima reazione è stata quella di puro sconforto, poi è sopraggiunto anche il senso di colpa, non mi sentivo adeguata, non più all'altezza della situazione. Ho maturato anche un sentimento di rabbia sterile, ho capito però che tutto questo mix di sentimenti non mi poteva portare a nulla di concreto e quindi ho deciso di iniziare un percorso introspettivo di riflessione per capire cosa mi potesse rendere veramente felice e appagata e così ho fatto. Ho lasciato l'azienda e ho iniziato a fare un business plan, a cercare quale fosse il mio target di riferimento, a fare analisi del mercato, cercare un'attività che mi potesse piacere realmente e così è stato». Così Martina è diventata un'imprenditrice di se stessa e ha trovato anche le energie per scrivere un romanzo portando così avanti la mia grande passione per la scrittura. Seguire i propri sogni è il regalo più bello che possiamo farci. Se ce l'ho fatta io può riuscirci chiunque».

Nei prossimi mesi, sarà disponibile nelle librerie il suo libro *Come una mongolfiera*, autobiografia romanzata della sua storia

## VADO VIA, NON FELICE...MA VADO VIA

**SENZAFILTRO**

Raccontare esperienze di lavoro, anche negative, in maniera anonima, (whistleblowing) fa parte di un nuovo modo di concepire i rapporti di

lavoro, che la rivista Senza Filtro promuove e con cui, come Risorsa, concordiamo perché attinente alla nostra "vision": creare un mondo del lavoro più giusto e rispettoso della dignità di tutti. Peccato che per trovarlo spesso occorre...andare via dall'azienda per cui si è lavorato e a cui si è dato molto, anche in posizioni di alta professionalità. Tra le tante lettere pervenute alla redazione di Senzafiltro, ne abbiamo scelta una, quella di Silvia (nome di fantasia) che riproduciamo integralmente

Fonte: <http://www.informazionezenzafiltro.it> – articolo della redazione – 10 dicembre 2021

Link: <https://www.informazionezenzafiltro.it/tag/whistleblowing-2>

La lettera così inizia: “Non c’è coerenza fra come le aziende si promuovono su LinkedIn e come operano davvero“:

Seguo da qualche mese la vostra attività e vi scrivo per segnalare la grande distanza che c’è oggi in Italia tra la comunicazione di auto promozione che le aziende fanno su LinkedIn e il clima che realmente c’è all’interno, almeno per quello che riguarda il mio caso. Il mio tempo di permanenza nell’ultima azienda è stato di 6 anni – lungo, per la media del posto.

Il problema che affrontavo ogni giorno era il costante clima di urgenza, accompagnato alla totale assenza di programmazione e pianificazione del lavoro. I processi di delega, l’organigramma, l’assetto aziendale, l’assegnazione delle competenze avevano una variabilità sorprendente, spesso non comunicata a chi svolgeva un ruolo operativo. Non erano previsti percorsi di crescita interni, così come non c’erano canali d’ascolto e di gestione dei conflitti interni. La difficoltà maggiore che ho incontrato è stata di clima, o relazionale – ed è la cosa che mi ha turbata di più: non

c'erano canali d'ascolto o di gestione del conflitto – o meglio quelli che c'erano erano puramente a scopo manipolatorio contro chi riportava una difficoltà lavorativa, sollevava un feedback sulla fattibilità o proponeva un metodo di lavoro alternativo o una strutturazione di processo, un'allocazione di risorse. Se sollevavi obiezioni eri polemico, non collaborativo, non eri capace di fare quello che stavi facendo. Così in molti finivano per non sollevare più nessuna questione. Quelli che col tempo si facevano silenziosi erano quelli etichettati come non collaborativi. Si faceva quello che decideva il capo, se era disfunzionale si finiva il lavoro, si andava a sbattere contro un muro e poi si ricominciava da capo: i tempi di consegna finali non venivano ovviamente riprogrammati, neanche se bisognava ricominciare più di una volta, all'interno di un ritmo di per sé già molto alto. La rete di collaborazione interna era del tutto insufficiente, tutti propendevano per una parola in meno piuttosto che una in più, moltissime lamentele sottocoperta, un silenzio di piombo e una pesante diffidenza reciproca in superficie – o i classici argomenti rifugio: le chiacchiere sulla famiglia, i bambini, le vacanze. A casa mi hanno insegnato a chiamarla ipocrisia – ma del resto io avevo guadagnato l'etichetta della persona polemica. Si comunicava solo a voce, o via chat, meglio con i vocali, così non restavano tracce.

Lo sport preferito era la caccia al colpevole: una scenata al capro espiatorio risolveva ogni problema. In quest'ultima azienda il mio sforzo costante è stato quello di costituire un gruppo inclusivo, paritario, basato sulla fiducia reciproca che lavorasse in maniera trasparente e affidabile. Per un po' ci sono anche riuscita. Ma forse uno scoglio davvero non può arginare il mare. Anche la stanchezza ha fatto la sua parte. Quest'esperienza mi ha regalato un disturbo da stress post-traumatico sotto la soglia della cronicizzazione. La situazione è sottile, perché non passavo una eccedenza di ore in azienda e avevo un contratto regolare. Mi sono accorta che ci sono delle situazioni in cui questi fattori non bastano: forse è da considerare con accuratezza cosa succede nelle 40 ore settimanali che uno passa in azienda. In questi mesi quello che leggevo sui canali social dell'azienda da cui sono uscita (Linkedin) era una martellante comunicazione su quanto ci tenessero alla salute delle persone, su quanto fosse importante il gruppo, l'inclusività, la

professionalità, il valore da dare alle persone. Excusatio non petita accusatio manifesta, avrebbero detto secoli fa. Ma adesso il latino non lo conosce più nessuno, bisogna essere veloci, smart – bisogna cambiare tutto (perché niente cambi?). Altro aspetto della comunicazione aziendale che trovo spessissimo sono i ritornelli sulle soft skills: bisogna essere collaborativi, saper delegare, essere flessibili, sapersi adattare, saper negoziare, essere assertivi, essere resilienti – con un sacco di guru pronti a insegnartelo. Insomma se le cose non vanno bene dev'essere per forza colpa tua. Va bene, ma in quale scenario? E davvero l'essere in questo modo può risolvere le mancanze di un clima aziendale non accudito, non curato a monte? Altra riflessione: se tutte queste qualità ci si aspetta che vengano agite dal basso, la prospettiva può essere semplicemente quella di trovare lavoratori a cui basti semplicemente stare zitti in cambio di uno stipendio da portarsi a casa? Insomma: a furia di sviluppare soft skills – ormai quando ci prendono in giro è davvero facile che ce ne accorgiamo.

Mi resta un grosso punto interrogativo sui tanti lavoratori che si caricano sulla schiena un compromesso così pesante sul piano del riconoscimento della propria professionalità, dell'essere soggetti che agiscono il proprio lavoro, oltre che risorse operative. Questa coscienza del nostro lavoro, la stiamo perdendo, la stiamo schiacciando aspettando che muoia il nervo che causa il dolore, è una coscienza che non ci parla più? Ci penso spesso. Ora ho 41 anni, mi sto formando per fare altro, sono una donna, non sono alta, non porto i tacchi: in Italia non è una combinazione promettente ma nel mio lavoro il cambiamento è una costante e la capacità d'impegnarmi mi ha sempre fatto superare gli ostacoli. Io sto andando da un'altra parte, fortunatamente. Ma le medie aziende italiane, dove stanno andando? E se una direzione ormai c'è, la stanno perseguendo davvero?

Grazie per l'occasione che mi avete dato – o che mi sono presa – di raccontare questa storia piccola. Spero di non essermi dilungata fino a perdervi. Buon lavoro!

## DEMANSIONAMENTO



Si tratta di una “testimonianza” di un caso di mobbing, che, essendo stata resa pubblica, abbiamo ritenuto di pubblicare, omettendo però, come nostra consuetudine, nomi e

riferimenti a situazioni che potessero far individuare la persona. Si tratta di un laureato che viene adibito a mansioni diverse da quelle a lui spettanti: anche al nostro Sportello d’ascolto si sono presentati casi analoghi, che fanno pensare come il mobbing sia un fenomeno trasversale tra tutte le categorie di lavoratori, dagli operai ai dirigenti.

Fonte: [www.cremonaoggi.it](http://www.cremonaoggi.it) -articolo di Sara Pizzorni - 19 dicembre 2021

Link: <https://www.cremonaoggi.it/2021/12/19/bresciani-demansionamento-e-mobbing-comune-condannato/>

Sintesi a cura della redazione Risorsa

Aveva intentato una causa di lavoro contro un Ente locale perché lo aveva demansionato e per aver subito mobbing sul lavoro, e il giudice gli ha dato ragione. L’Ente è infatti stato condannato a risarcire i danni al funzionario con una somma complessiva di 44.440 euro. Nel dettaglio: 9.440 euro per i danni morali, 7.000 euro per danni all’immagine professionale e 28.000 euro di danno patrimoniale alla professionalità subito nei quattro anni e sei mesi di demansionamento., più 7000 € di spese processuali.

Assunto alle dipendenze comunali nel 1978, durante i lunghi anni in Comune, ha fatto carriera diventando non solo dirigente di posizione organizzativa, ma ricoprendo per una decina di anni anche la posizione di dirigente in vari settori. Poi, dal giugno del 2014, la decisione di demansionarlo a funzionario senza incarichi, obbligato, come spiegato in un

ricorso di 100 pagine, a dedicarsi a mansioni ben diverse da quelle legate alla sua professionalità.

Nel 2014, a seguito dell'ordinario avvicendamento negli incarichi apicali il dipendente riveste solo per un breve periodo il ruolo di Responsabile di posizione organizzativa. "Nessun incarico apicale gli viene assegnato per il periodo successivo", è scritto nella motivazione della sentenza.

Nel ricorso, lamentandosi del demansionamento e dello svuotamento delle mansioni, erano stati messi in fila tutti i nuovi incarichi affidati. «Mansioni meramente esecutive, che non richiedono alcuna autonomia decisionale, ma, al più, una mera autonomia operativa, né implicano la trattazione di questioni rilevanti».

Ed ancora, egli, laureato, «viene adibito ad attività che «non richiedono il possesso di una laurea».

Il funzionario lamentava anche di essere stato emarginato sul lavoro e di aver subito non solo un danno professionale, ma anche psicologico in quanto affetto da "disturbo dell'adattamento con ansia e umore depresso misti, persistente". Provato il rapporto "quanto meno concausale" tra la patologia e lo stress lavorativo Infatti la sintomatologia inizia e perdura da quando iniziano i problemi lavorativi.

## DENUNCIA DI UNA DONNA SUL LAVORO IN GIAPPONE



“Il diario geniale della signorina Shibata” è il titolo di un libro, testimonianza di un caso di mobbing – incredibile a dirsi - in Giappone. D’altra parte avevamo già pubblicato altre storie di “mobbing nel mondo” Da rilevare l’importante tema della maternità e del lavoro

Fonte: metropolitanmagazine.it – articolo di Sofia Pucciotti – 15/05/2022

Link: Home/BRAVE/“Il diario geniale della signorina Shibata”: la denuncia di una donna sul lavoro

Sintesi a cura della redazione Risorsa

“Il diario geniale della signorina Shibata”, è geniale per davvero. Un libro dai toni ironici e brillanti che racconta in prima persona la storia di Shibata, l’unica donna in un ufficio di soli uomini. Un romanzo breve, scorrevole, che insegna a riflettere sulle condizioni di una donna incinta nel Giappone di oggi. Allo stesso tempo, pagine che immortalano immagini di semplici momenti di imbarazzo e disagi sottili, ma significativi, per una donna nel mondo del lavoro. Qui su BRAVE parliamo di questa piccola perla edita da Mondadori e scritta da Emi Yagi.

Così si apre il diario geniale della signorina Shibata: disagio sul posto di lavoro. Shibata ha trentaquattro anni. Non ha un marito, ha una laurea e lavora per un’azienda che produce le anime di cartone dei rotoli di carta. Qualcosa a lavoro non va. Solo perché donna, i colleghi e il suo capo spesso la sottovalutano e danno per scontate diverse mansioni extra che deve eseguire. Shibata deve fare il caffè, le fotocopie. Shibata deve consegnare la posta e ripulire la sala ristoro. Non è scritto da nessuna parte che deve, ma basta uno sguardo, una parola in più per fare in modo che lo faccia. Svilita,

stanca, Shibata deve anche cambiare il toner della stampante quando termina, raccogliere l'immondizia e non può permettersi di essere impegnata per il vero lavoro per il quale è stata assunta. Ripeto che nessuno mi aveva detto chiaro e tondo che quelli erano miei compiti. Ma se per caso trascuravo qualcosa, ecco che mi chiamavano: "Ehi, microonde!". Io non mi chiamo microonde!

Riportiamo un'altra citazione direttamente dalle pagine del libro, questa volta riguardo il caffè, un elemento importante, riportato anche nell'immagine di copertina: [...] Vedevo spesso i miei colleghi andare in cucina con la loro tazza e farselo in autonomia. Ma, per qualche oscuro mistero, quando arrivava un cliente si dimenticavano di colpo quanto fosse semplice e cominciavano a fissarmi con note di disappunto nello sguardo. E se per caso continuavo a lavorare senza curarmi di loro, ecco che mi chiamavano: "Ehi, caffè!". Io non mi chiamo caffè!

Un espediente narrativo geniale: la gravidanza

La routine a lavoro per Shibata è sempre la stessa. Un giorno però, proprio non ce la fa: dichiara di non sopportare l'odore del caffè perché è incinta. Questo è l'espediente che apre il libro. Il suo è un diario diviso per capitoli scanditi dalle varie settimane della sua "gravidanza". Le sue emozioni passano attraverso estratti di quotidianità e di vita vera. Il trattamento da parte dei colleghi cambia, le risparmiano gli "extra". Nel diario si leggono parole di monotonia. Un'aria di tristezza e malinconia pervadono il racconto. La solitudine di una donna che non può condividere le sue emozioni è tangibile. Shibata può parlare solo con altre mamme in attesa al corso di aerobica, ma fino a che punto? Il suo collega, piuttosto bizzarro, Higashinakano, sembra essere l'unico a interessarsi davvero a lei, a preoccuparsi della sua salute. Perché? Il libro informa su una condizione davvero difficile per le donne in Giappone. Estratti del libro come questo, lasciano riflettere su rinunce e sacrifici di donne che non possono contare sull'aiuto degli uomini nell'accudire i loro figli.

"Oggi come oggi, molte donne vogliono tornare a lavorare anche dopo il parto, o meglio, devono tornare a lavorare dopo il parto, altrimenti non riescono a mantenere i figli, ma non avendo qualcuno a cui affidare i pargoli devono dedicarsi alla ricerca di un asilo che abbia posto."

## UFFICIALE DEI CARABINIERI VITTIMA DI MOBING



Il caso è stato sintetizzato nella sola parte di “testimonianza di mobbing”, tralasciando l’approfondimento dell’iter giuridico. Ciò in considerazione del fatto che ci è parsa importante la sussistenza del fenomeno del

mobbing, anche se circoscritto, in un contesto militare

Fonte: [forzeitaliane.it](https://www.forzeitaliane.it) – articolo di Luca Restivo – 6 settembre 2022

Link all’articolo completo: <https://www.forzeitaliane.it/Ufficiale-Carabinieri-vittima-di-mobbing-ecco-sentenza-del-Consiglio-di-Stato>

Sintesi a cura della redazione Risorsa

L’Ufficiale vessato dai suoi superiori verrà risarcito con 5.000 euro, dopo la sentenza del Consiglio di Stato che getta una nuova luce sul fenomeno del mobbing all’interno delle Forze Armate. Stiamo parlando del caso di un Maggiore dell’Arma dei Carabinieri che ha proposto il ricorso in primo grado dinnanzi al TAR (Tribunale Amministrativo Regionale) per l’accertamento di comportamenti riconducibili al mobbing sul posto di lavoro, accompagnati anche ad atteggiamenti vessatori, chiedendo al Ministero della Difesa il risarcimento per i danni subiti.

Il TAR ha accolto il ricorso del carabiniere e ha condannato l’Amministrazione al pagamento, in favore dell’ufficiale, delle spese di lite, liquidate in 2.500 euro, oltre agli accessori di legge. Il Consiglio di Stato, con una recente sentenza, ha confermato le disposizioni del TAR, segnando un punto importante dal punto di vista della giurisprudenza.

Cosa è successo ?

Un Maggiore dei Carabinieri, di comprovata esperienza e professionalità, con incarichi anche in contesti internazionali, viene incaricato su delega del Procuratore Capo della Repubblica, di svolgere degli accertamenti su un suo superiore, un colonnello e Comandante provinciale dei Carabinieri che, in seguito, è stato in parte prosciolto per estinzione dei reati di cui era accusato per il sopraggiungere della prescrizione. In seguito a questo episodio, come riporta Infodifesa.it, il Maggiore è vittima di “ una lunga serie di pretestuose vessazioni ” da parte dei suoi superiori, in particolar modo di un Generale. La serie di sgarbi professionali è terminata quando il Maggiore è stato trasferito ad altro importante incarico. Da qui, la decisione di avere giustizia per i torti subiti e la richiesta di ricorso al Tar che lo ha accolto, precisando che il mobbing consiste “in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o da parte del suo capo, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all’obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo” (cfr. sentenza n. 359/2003 della Corte Costituzionale).

Il Tar ha evidenziato che l’Amministrazione si è limitata a constatare l’effettiva sussistenza di un intento persecutorio con riguardo alla vicenda dei trasferimenti d’ufficio, ma non ha contestato la sussistenza delle numerose condotte poste in essere dai superiori contro il Maggiore. Il Tar ha condannato l’Amministrazione al risarcimento del danno in favore dell’Ufficiale per la cifra di 2.500 euro. Ma il Consiglio di Stato ha fatto di più. Il Consiglio di Stato non solo ha confermato la sentenza emessa dal Tar, ma ha insprito il giudizio nei confronti di chi ha esercitato mobbing nei confronti del Maggiore dei Carabinieri, precisando che nel mobbing rientrano anche “comportamenti intenzionalmente ostili, reiterati e sistematici, esorbitanti ed incongrui rispetto all’ordinaria gestione del rapporto” e che conducono a dare vita ad un “ effetto lesivo della sua salute psicofisica e con l’ulteriore conseguenza ”.

## DIECI ANNI DA FRONTALIERE IN SVIZZERA, DIECI ANNI DI MOBBING



Altre volte abbiamo pubblicato storie di mobbing anche fuori Italia: ci sarebbe da dire: tutto il mondo è paese...

L'articolo è coperto da riproduzione riservata, ma riteniamo, anche ai sensi degli articoli 65 e 70 della legge sul diritto d'autore, che sia importante per Risorsa non far sentire troppo soli coloro che si rivolgono a noi.

Fonte: [www.quicomo.it](http://www.quicomo.it) – articolo di Marta Migliardi – 2 ottobre 2022

Link: <https://www.quicomo.it/social/segnalazioni/svizzera-frontaliere-mobbing-lavoro-storia-.html>

La storia è stata raccontata dallo stesso protagonista sui social ma manteniamo l'anonimato, data anche la situazione di fragilità in cui questa persona si trova e che ci comunica lui stesso dopo che lo abbiamo contattato (e dopo che ci ha mandato foto e altri dettagli sul caso): "Spero solo di non avere altri guai, tutto ciò mi ha reso debole e fragile".

La storia di Marco (nome di fantasia) comincia dieci anni e mezzo fa. Da giugno 2011 a settembre 2021 ha lavorato in una ditta svizzera dove, secondo i suoi racconti, sarebbe stato vittima di mobbing, derisioni e prese in giro. Il bigliettino con la scritta "Teroni state a casa vostra" è solo una, e forse la meno grave, delle tante angherie subite. Racconta Marco: "La mia è una situazione un po' particolare e vi chiedo di essere gentili con le parole. Sono stato vittima di mobbing, sono stato umiliato, deriso e preso in giro in mille modi.

Il mio ex titolare Svizzero era probabilmente all'oscuro di tutto, avevo anche colleghi italiani e non volevo disturbare il mio titolare e peggiorare le cose! Io ho stretto sempre i denti, considerandomi fortunato ad avere un lavoro fisso e vivevo nella speranza che i loro atteggiamenti cambiassero, comportandomi sempre con il massimo del rispetto, dell'educazione e dell'onestà.

Vedendo che non cedeva, erano passati a farmi fare dei lavori pesanti e pericolosi, nei quali mi sono fatto male ed ho rischiato anche la vita lavorando in posizioni alte senza protezioni anche se avevo detto di soffrire di vertigini già dalla firma del contratto!

Io ho sempre stretto i denti ma nel 2015, mi vergogno a dirlo, ho tentato di farla finita a causa dei loro comportamenti e sono finito in ospedale..

Ero arrivato nel 2011 solo dalla Puglia, non avevo nessuno, avevo paura di andare via e di non trovare più un lavoro fisso. Ho sempre sperato che tutto andasse nel modo migliore e non sono mai andato a chiedere aiuto, specie dai sindacati...non volevo che le cose peggiorassero.

Li avevo anche invitati al mio matrimonio nel 2017 e me lo hanno quasi rovinato, facendo un gesto molto disgustoso, lo hanno forse fatto apposta. Tutto ciò per farmi andare via, ma il mio ex titolare Svizzero mi apprezzava e non mi avrebbe fatto andare via!

L'anno scorso la ditta è stata venduta e non hanno perso tempo per licenziarmi.

Non ho mai capito il motivo di tanto odio, eppure ho sempre lavorato impegnandomi dando il massimo e senza mai avere una doppia faccia!

Settembre 2021 è stato l'ultimo mese che ho lavorato con loro. Tutto ciò ha causato in me uno stato di ansia perenne ed ho paura di fare qualsiasi cosa... Ero una persona solare e piena di vita, ora sono totalmente distrutto!!

Non lo avevo trovato corretto e sono andato dai sindacati a spiegare ogni cosa e non hanno voluto aiutarmi, nonostante abbia detto loro di avere mille

prove (foto, video, audio registrati, referti medici e prove tra cui quel biglietto). Non ero mai andato dai sindacati. Avevo mandato la lettera di disdetta a maggio 2022. Mi hanno mandato da poco un sollecito di pagamento, chiedendomi di pagare tutto il 2022 e gli ultimi tre mesi del 2021. Probabilmente devo pagare, ma non trovo giusto che debba pagarli senza che loro mi abbiano aiutato. Mi hanno chiesto una cifra assurda e non mi hanno mai aiutato!!

È normale dover pagare una cifra del genere? Qualcuno può darmi qualche consiglio?

Avevo il sindacato già compreso nella busta paga e secondo me dovrebbero chiudere il contratto quando uno viene licenziato, se si ha il contratto a tempo indeterminato nella ditta.

Mi dicono di non guardare al passato, ma è proprio quel passato che ora è il mio presente dentro. Non è assolutamente facile!! So che c'è di peggio al mondo, ma non siamo tutti uguali ed ognuno soffre a modo suo".

---

**II PARTE - STORIE**

**LABORATORIO DI SCRITTURA CREATIVA E  
RIPARATIVA:**

**“L’EROE DIMENTICATO”**

**TENUTO DA CLAUDIA ZANGARINI**

**PER RISORSA**

## UNA RISCOPERTA SIGNIFICATIVA

### PREFAZIONE DI CLAUDIA ZANGARINI



Il laboratorio "L'eroe dimenticato", svoltosi nel 2022, è nato dalla necessità e dal desiderio di restituire qualcosa di concreto all'Associazione Risorsa per la prevenzione del Mobbing e del disagio grave sul lavoro, che mi ha sostenuto durante la mia battaglia per far valere i miei diritti lavorativi.

Il laboratorio è stato una naturale evoluzione del mio precedente lavoro di rielaborazione dei vissuti attraverso il Teatro Sociale e l'idea è nata dal lavoro fatto proprio su me stessa durante i difficili mesi che ho attraversato.

Risorsa mi ha dato un motivo per riappropriarmi del talento che avevo tenuto in disparte per troppo tempo, proprio a causa dei problemi lavorativi.

Il laboratorio aveva l'obiettivo di far comprendere come, durante i momenti di crisi, le persone possano sentirsi intrappolate, anche se in realtà non lo sono affatto o quanto meno non così tanto. Questo processo di rielaborazione delle esperienze ha aiutato i partecipanti a scoprire le loro vere risorse.

Per me, è stato un passo fondamentale nella mia nuova carriera come consulente di scrittura e comunicazione.

*Grazie a Risorsa, ho potuto ricostruire la mia vita lavorativa !  
Oggi, posso vantare un romanzo, corsi di scrittura, collaborazioni con  
l'ospedale Molinette, corsi online e servizi di consulenza.*

*Sono diventata una persona nuova, e voglio esprimere il mio profondo  
riconoscimento a Risorsa e alle co-conduttrici del laboratorio, M. Giulia e  
Paola, per avermi dato la possibilità di creare questa esperienza*

*Spero che anche i partecipanti al laboratorio, molti dei quali sono  
beneficiari dei servizi di Risorsa, abbiano trovato la nuova storia che  
cercavano.*

*Anzi, so per conoscenza diretta che ciò è stato possibile.*

## NONO PIANO

Di Nadia Provenza



L'ingresso nel mondo del lavoro mi ha fatto paura fino a quando non ne ho varcato la soglia. Mi era stato descritto come un posto caotico in cui vige la legge del denaro e di una garbata disumanità; al contrario i miei primi chaperon, Pietro e

Margherita, amministratori dell'azienda in cui ho fatto il mio primo tirocinio, sono stati due delle persone più sincere, corrette e disponibili che io abbia mai incontrato. A causa della situazione precaria dell'azienda sapevo che quel tirocinio non offriva nessuna prospettiva futura, eppure non ricordo un solo giorno in cui io abbia aperto la porta dell'ufficio, odiandolo. Il mio primo lavoro è stato così: incerto, e luminoso.

7 Marzo 2021. Guardo Torino dal finestrino dell'autobus: questa città mi è mancata. Non pensavo che sarei mai tornata, poi l'Ingegnere, il nuovo capo, mi ha proposto un contratto in apprendistato. Ho accettato: non vedo l'ora di iniziare quest'avventura.

Invece, il mio entusiasmo era mal riposto: il mio apprendistato è iniziato male da subito.

29 Maggio 2021. "Secondo noi dovresti accettare". Li osservo, incredula, consigliarmi per il mio bene di rinunciare ad un mio diritto. Secondo l'Ingegnere, anziché usare i permessi studio che mi spettano devo chiedere le ferie. È un'ingiustizia. Non riesco più a ragionare, la mia mente si riempie di una nebbia rossa e incandescente. Vorrei ribattere, argomentare, spiegarmi, ma l'unica cosa che riesco a dire è: "Non sono mai stata così arrabbiata."

Nelle interminabili ore che passavo al Nono Piano ero immersa in un clima inospitale.

29 Giugno 2021. L'Ingegnere, seduto di fronte a me, mi osserva con il solito astio e disprezzo. Per venti minuti parla, urla, provoca, mi aggredisce verbalmente, mi istiga a licenziarmi. Sono agitata ma cerco di non darlo a vedere. Sono impietrita: immagino sia umiliante, ma sono troppo impegnata a tenere insieme granelli di sale che vorrebbero disperdersi ad ogni colpo di questa bufera improvvisa. Quando finalmente mi congeda non ho le forze per camminare. Sento crescermi dentro la rabbia, già latente da giorni, assumere adesso una forma che non avevo mai provato prima d'ora. La sento bruciare al centro del petto, come se le pareti della mia cassa toracica fossero state ricoperte di petrolio e raggiunte dalle fiamme.

Con una tenacia al limite della testardaggine, avevo deciso di non dimettermi. Avrei voluto denunciarlo piuttosto, ma accantonai l'idea; temevo che avrebbe ulteriormente complicato la situazione. Nel frattempo i pochi giorni di ferie si erano trasformati in tre settimane di malattia: questa soluzione, all'Ingegnere, non era piaciuta per nulla.

7 Settembre 2021. "Avremmo dovuto licenziarla quando ancora potevamo!". Lo ha praticamente urlato, con la sua vocina stridula e cattiva, dalla stanza adiacente. Mi hanno vista entrare, dovrebbero sapere che posso sentirli. Vorrei sparire, mi si annebbiano vista e pensieri ma ricaccio indietro le lacrime.

Poi, poco per volta, le cose cominciarono finalmente a migliorare e l'aria sembrò farsi più respirabile, ma era solo un'illusione. Ne presi atto quando nel mirino della prepotenza ci finirono proprio le persone che più mi avevano aiutata: Pietro e Margherita, a causa dei cattivi rapporti con l'Ingegnere, stavano concludendo la collaborazione. Lavorare serenamente in quell'ambiente tossico, pur mantenendo intatte correttezza ed integrità morale, sembrava un'impresa impossibile, e io ero stanca di provarci.

16 Febbraio 2022. Siamo a pranzo, mi sta raccontando del suo nuovo lavoro. Ha qualcosa nello sguardo, nelle parole e nel sorriso che non riesco

a decifrare: dove vuole arrivare? "...e quindi adesso stiamo cercando un ingegnere che sappia scrivere." Fa una pausa, sorride, io non voglio immaginarmi nulla e sto zitta. "Ho pensato a te. Vuoi venire a fare un colloquio?". Ho l'impressione che tra i miei piedi e la terra ci sia lo spazio di qualche centimetro.

La proposta di lavoro di Pietro era arrivata al momento giusto. Accettai quell'inattesa e sfocata alternativa e nel giro di un mese riuscii a districarmi e sciogliere i fili di quella matassa appiccicosa che erano diventati i miei rapporti con il Nono Piano.

9 Aprile 2022. Guardo l'orologio come aspettando lo scoccare di un Capodanno. Alle 17:31 di oggi, dopo esattamente un anno, un mese e un giorno, io e il Nono Piano non abbiamo più alcun legame: sono ufficialmente dimessa. Lo realizzo e inizio a tremare, come se il mio corpo non riuscisse a contenere energia ed entusiasmo. Respiro.

26  
Passo i primi giorni nel nuovo ufficio restando immobile alla scrivania di Pietro, spaesata e spaurita. Non sono abituata a posti tanto curati, non sono abituata a tanta educazione: sembra un universo parallelo. Poco per volta la novità diventa normalità, eppure mi costringo a ricordare quello che ho lasciato. Per non dimenticare che esistono mondi inospitali in cui le nostre storie assumono forme che non ci piacciono, ed esistono anche altri mondi, luminosi, puliti, accoglienti, in cui possono fiorire così come meritano. Non so se questo nuovo mondo sia il più fertile di tutti, ma certamente è un bel posto per iniziare.

## UN SASSO ALLA VOLTA

Di Tecla Chiomio



Quando le sfide si facevano dure, non si poteva certo dire che Tecla fosse una di quelle persone che si tiravano indietro. Durante l'adolescenza, lei era ben diversa da quella di oggi: era determinata, energica, curiosa. Ora alcuni di questi aggettivi le

stanno stretti, non descrivono più la sua personalità. Ce n'è uno però che era vero in passato e che continua ad esserlo tuttora: insicura. La sua autostima spesso era in grado di toccare gli abissi più profondi. C'era una sola cosa che riusciva a farle apprezzare se stessa: la fotografia. Quando prendeva in mano la macchina fotografica e camminava per il mondo, improvvisamente la bellezza della vita si palesava ai suoi occhi. Un'anziana signora sulla soglia della porta a rammentare un vecchio panno oppure un senzatetto accovacciato a terra insieme al suo cane: attraverso la fotografia riusciva a veicolare quella sensibilità che troppo spesso la schiacciava e riusciva a trasformarla nella sua arma speciale.

Con l'inizio dell'università la sua vita era cambiata ed anche in lei qualcosa aveva iniziato a mutare: se prima non sapeva nemmeno che forma avesse la noia, con il tempo aveva iniziato a scoprirla, a conoscerla, a convivere a volte. Aveva deciso di studiare cinema anziché fotografia. Col passare del tempo la macchina fotografica aveva iniziato a perdere quel potere magico che Tecla una volta ben conosceva.

Il momento della tesi si avvicinava e si faceva sempre più pressante l'urgenza della scelta dell'argomento. Così aveva iniziato a riempire fogli e fogli di scritte, titoli, idee, ma la prospettiva di immergersi per mesi nello studio di uno di quegli argomenti non scatenava in lei nessun altro

sentimento se non paura e indecisione, condite da un pizzico di frustrazione. Un giorno, mentre si era disperatamente lanciata nell'ennesima lettura di quelle sconfinite liste, un dettaglio prima trascurato si fece avanti con forza prorompente. A lato di un foglio, scarabocchiato a matita con una calligrafia poco convinta, c'era una scritta: "Vivian Maier: la fotografia come mezzo di indagine sociale e individuale". Vivian Maier era tutto ciò a cui aspirasse artisticamente, studiare il suo lavoro sarebbe stata l'ultima occasione per tornare a sentire quel flusso di energia che scorreva in lei quando teneva in mano una macchina fotografica. Con l'entusiasmo alle stelle, per oltre due settimane passò le sue intere giornate a documentarsi sul mondo di Vivian. Quel fuoco era finalmente tornato a bruciare e lei non aveva nessuna intenzione di lasciare che si spegnesse di nuovo.

Uscita per un istante dal mondo in bianco e nero in cui si era immersa e tornata in quello a colori che la circondava, si accorse di aver tralasciato quello che, in quel momento, non sembrava altro che un insignificante dettaglio: la scelta del relatore di tesi. Dopo aver mandato le prime mail di richiesta e dopo aver ricevuto le prime risposte negative, gli indizi che qualcosa sarebbe andato storto iniziavano a prendere forma. Dopo che le fu intimato dall'ennesimo docente di cambiare argomento, non riuscì più a mantenersi intatta. Si stava sgretolando sempre più velocemente, stava tornando ad essere quel cumulo informe di sabbia che era prima che Vivian arrivasse a darle una forma. Non era solo tornata allo stadio precedente; era come se, sbriciolandosi, la colla che teneva uniti i granelli di sabbia ne avesse fagocitati dentro di sé una buona parte, facendoli scomparire, rendendo ancora più insignificante quella montagna di fiducia in se stessa.

Costretta ad optare per un altro argomento, qualunque altro le sembrava ora insulso, insipido. La volontà di voler mettere fine il prima possibile a quel capitolo della vita aveva però avuto la meglio. Arrancando e muovendosi per inerzia, era riuscita a laurearsi, ad ottenere quel sopravvalutato pezzo di carta. Era sicura che quella strana tristezza che si era sentita addosso nei mesi precedenti sarebbe scomparsa con l'annuncio della votazione, ma anche in questo caso si sbagliava. Anziché diminuire, quella tristezza aumentava sempre di più, assumendo forme strane, come mostri che la

afferravano per i piedi e la trascinavano giù, sempre più giù. La macchina fotografica non era ormai altro che un lontano ricordo. Le giornate scorrevano vuote, prive di stimoli e di soddisfazioni, prive di vita. I giorni in cui non era impegnata a vendere frutta e verdura li passava a letto. Il cibo e la luce del sole erano diventati i nemici da sconfiggere e le serie tv erano le armi con cui aveva deciso di combattere la guerra.

Si trovava da mesi dentro all'occhio del ciclone, e ci volle solo un giorno per farlo smettere di vorticare. Si era accorta che da qualche tempo c'era un ragazzo che abitava proprio davanti all'ortofrutta in cui lavorava. Non era mai entrato nel negozio quindi era legittimo supporre che, seppur lo sguardo di lui fosse rivolto nella sua direzione, l'oggetto d'interesse fossero i cartellini dei prezzi e che lui si stesse in realtà lamentando tra sé e sé per i costi troppo alti. Gli sguardi continuavano giorno dopo giorno e pensare ancora che fossero coincidenze iniziava a sembrare ingenuo, ma nonostante ciò lui non si decideva ad entrare. Un pomeriggio, vedendolo uscire di casa, Tecla aveva sentito l'incontrollabile impulso di correre a parlargli.

Il giorno dopo stavano camminando per le strade di Torino, scoprendosi a vicenda. Con lui la vita era tornata ad essere come Tecla se la ricordava alcuni anni prima: divertente, esilarante, sorprendente. Ma la macchina fotografica se ne stava ancora lì, nello stesso posto in cui era stata rinchiusa per tutti quei mesi.

C'era una collanina appesa sopra il suo letto. Di notte, quando si coricava e rimaneva con gli occhi aperti a pensare, fissava quel ciondolo ondeggiare al ritmo del suo respiro.

Ora quella collana non è più appesa in camera da letto, ma è al suo collo. E dopo una bella spolverata, la macchina fotografica è tornata a scattare.

## QUINDICI GIORNI

Di Sonia Sartor



È nata quasi subito la nostra amicizia, sì, perché per me si è sempre trattato di amicizia, non di un semplice rapporto di colleganza. Ho cominciato poco dopo il mio arrivo a raccontarti sfaccettature della mia vita privata, aneddoti divertenti, a

chiederti consigli: un po' per snellire il pesante clima lavorativo, un po' perché ai coetanei, da sempre, riservo il trattamento goliardico e frivolo dei compagni di classe o degli amici d'infanzia. Non mi è stato chiaro fin dall'inizio che, con i tuoi racconti, ci provavi, è stata una tattica, a cui non ho dato peso, rifiutando le tue avances. Negli anni un po' mollavi la presa, un po' la rinforzavi, ma il mio rapporto con te non è mai cambiato, cercandoti più volte in questi momenti di ilarità e di leggerezza, come ti ho sempre cercato per un confronto, per avere quelle risposte che non riuscivo a trovare in altri. Negli ultimi anni abbiamo iniziato a trovarci sempre più spesso, pure fuori dal lavoro. Alcune delle mie passioni sono riuscite a raccontarle talmente bene da fartele provare. Altre attività, che sono state parte del tuo passato di ragazzo, sono diventate mie esperienze recenti e così le nostre vite si sono incrociate un po' di più. A me è piaciuto trovare un compagno di scorribande, quello che mi è in parte mancato nella mia infanzia e prima giovinezza. L'età della spensieratezza, delle risate, dell'assenza di pensieri e crucci, cosa che ho ritrovato nei mille e più momenti in tua compagnia. Com'era bello andare qualche volta al mare, saltare i cavalloni in una giornata grigia e ventosa. Tu non saresti venuto. Ti ho spronato io e ci siamo divertiti come pazzi. Poi ti ho fatto da navigatrice e ci siamo fermati in un ristorantino all'aperto. Quante risate a calcolare il numero di bicchieri bevuti dal cliente a fianco del nostro tavolo; egli parlava già con la lingua impastata prima ancora dell'apertura della prima bottiglia

di grappa. Il viso era paonazzo, ma non dal sole e gli occhi erano ormai tra il bovino ed il demoniaco. Tu mi dicevi che stavi bene assieme a me ed io pure. Ma non allo stesso modo.

La tua posizione contro i vaccini ci ha portato a degli scontri, perché le tue motivazioni erano chiaramente ascientifiche, ma ti ho sempre rispettato, anche se qualche volta ti prendevo in giro.

Il 9 dicembre apprendo che sei a casa con la febbre. Io avevo già capito. Per te era solo febbre ed influenza. Ti ho un po' punzecchiato, tu ti sei risentito e dal pomeriggio ti sei "spento". Ti vedevo ogni tanto online, dopo pranzo, per brevi periodi. Ti ho lasciato tranquillo, alla tua "influenza", ma tutto taceva. In un primo momento ho pensato al tuo orgoglio e non ci ho dato peso. L'11 la conferma: è Covid. Il medico ti rilascia un certificato fino al 18. Cade di sabato. Tu muto. Tutti muti. Tua moglie, scambio diretto con la Ditta. Tua sorella, cercata dalla donna delle pulizie, che lascia un omertoso messaggio che non dice assolutamente nulla, ma fa presagire tutto. Il 13 sera te ne mando uno io. Pure il 14 mattina, offrendoti il mio aiuto. Rimarranno non letti per giorni. Arriva il 20 e veniamo tutti informati che sei in ospedale, con una polmonite, sotto ossigeno per bassa saturazione. Sappiamo che sei stabile. Ma a me non basta. Chiedo informazioni all'amica infermiera. Il decorso per Covid è molto variabile. Non si tratta di una polmonite normale. Puoi migliorare e poi ricadere precipitosamente. Tu non ti fai sentire. Ti vedo sempre meno online. Il 23 ho il magone. Non mi sento bene. Ho un vuoto al mio interno. Ho una strana sensazione, che le cose siano precipitate. Chiedo il tramite del Responsabile del Personale con la moglie. Quest'ultima conferma che c'è stato un peggioramento. Io lo sentivo. Sono attimi, giorni, notti di attesa. Infine, il 25 mattina ti fai vivo. Sei vivo. È il primo contatto non parentale con cui ti rendi manifesto, porti un messaggio di auguri, a cui rispondo, sfinita dalla mia sofferenza, ma felice. Poi ti rivolgi al gruppo del lavoro, come se nulla fosse accaduto, facendo presagire che non sei stato male, ma ti sei pure divertito. Da lì non rispondo più io. Sono ferita. Profondamente. Sei stato male o no? Perché, se

lo sei stato, perché non lo dichiari e lo neghi? Se non lo sei stato, perché non mi hai cercata prima di quei lunghissimi e tormentati 15 giorni?

Aspetto il tuo ritorno al lavoro per un confronto, che tuttavia all'inizio evito. Sono dapprima sfuggente, poi scontrosa, acida, infine carica d'invettiva. Tu sei pacato, remissivo. Ci troviamo una domenica, per un giro in montagna, su suggerimento della comune amica Maria, per parlare. Le posizioni rimangono sempre lontane ed opposte, ma abbiamo rotto il ghiaccio. Al lavoro i rapporti sono meno tesi. Vengo a sapere dagli altri che ti tratto male. No, non è vero. Ti tratto solo come un collega, ma i rapporti sono buoni. Non ti chiedo più che cosa farai domenica, non ti invito più a prendere qualche caffè domenicale, non formulo progetti sulle prossime gite festive, né su probabili escursioni montane, o tuffi in apnea. Inizialmente so che mi chiudo e precludo una strada, che sapevo essere appagante. Da comuni amici so che tu non sei mai venuto e non avrai intenzione di venire per sola amicizia. Tu cerchi altro, lo hai sempre cercato, lo cercherai anche in futuro. Ti chiedo un altro confronto, che viene durante una passeggiata al parco, dopo l'orario lavorativo. Mi confermi quanto ho sentito, non sono solo malelingue. In questi mesi ho temuto di veder morire una persona, un amico. Forse la persona che conoscevo e che cercavo per colmare la mia solitudine è morta comunque. Sono io ora a dover rinascere. I mesi ormai passati dopo il tuo ricovero, sono stati di transizione e di riflessione. Mi sento ora una donna nuova, che non vive più legata ad una persona come riempitivo del proprio sentirsi svuotata. Come un aquilone, ho voglia di librarmi in alto con la stessa sua leggerezza, sapendo di poter volare e volteggiare, libera, lieve, ma allo stesso tempo forte e sicura, in grado di sfidare, ma al tempo stesso di lascarmi cullare, dal vento della vita. Se lo vorrai, potrai pure tu disegnare il cielo assieme a me, libero di svolazzare, ma ancor più libero di osservare, da spettatore meravigliato, il mio volo.

## RICONGIUNGIMENTO

Di Mariaelena Pagano



C'era una volta un tempo fatto di sorrisi. Una memoria dell'infanzia sempre impressa nell'estate. Una magia morbida che attutiva i rumori e teneva lontane le avversità. Il profumo del caldo sulle foglie delle siepi e le ombre della pineta.

Senza che mi facessi mai male, in un gioco, rimbalzavo morbidamente in una bolla di sapone. Come un fulmine è arrivata rumorosa la S-E-P-A-R-A-Z-I-O-N-E, dritta come una freccia a rompere quel vetro di protezione, fragile, si è frantumato in piccolissimi pezzi, impossibile da ritrovare tutti e rimettere insieme, travolti dal fiume di alcol che portava sul fondo della depressione mio padre. La sua dipendenza ha portato un inverno gelido, un ululato quotidiano delle onde che sbattono sulla riva. Tutto si è trasformato in pianto, violenza, paura, isolamento. Gli spazi si sono ridotti ad angoli della stanza in cui sedersi con le gambe strette al petto. Come un aguzzino, senza possibilità di fuga, ti sei assicurato che si insinuasse il terrore, l'impossibilità di scappare. Hai chiuso con lucchetti tutte le vie di fuga e sepolto le chiavi proprio sotto quella spiaggia che pochi anni prima era stata testimone di corse verso la libertà, di tramonti che richiamavano i sogni, di cieli ricchi di ossigeno da respirare a pieni polmoni. I muscoli si sono fatti molli e doloranti, il fiato rubato dall'ansia e dalla paura, con te che sei rimasto a rincorrermi in ogni mio debole tentativo di realizzazione della vita che avrei voluto scegliere. L'aria si è rarefatta e mi concedevi un timido annaspire alla finestra per riprendere fiato. Poi è arrivata l'apnea. Contavi gli attimi scorrendo assicurandoti che rimanessi a dimenarmi tranquillo sul fondo. Tutto dentro me si era spento: la luce, il sonno, la fame, la vita. Anche l'estate era diventata il prolungamento di un grande buio interiore.

Poi tu, cara amica di giochi, mi hai messo allo specchio nei tuoi occhi, con le parole di una lettera che ho trasposto in un'altra scritta a mia madre. Lei, ormai rotta, mi ha ripreso in braccio come la prima volta e ha fatto quel che ha potuto. Nonostante i tuoi crudeli tentativi, una fragile forza si è costruita dentro di me. Stanco ti sei addormentato un attimo, mi sono fatta piccola, quasi trasparente e sono fuggita dalla prima crepa. I pochi anni di università mi hanno dato sollievo, alcune persone mi hanno asciugato il sangue ancora fresco, i sorrisi si sono fatti spazio nel cuore e i polmoni sono riusciti finalmente a muoversi. Il frastuono della tua corsa verso di me risuonava nella scia che lasciava il mio odore. Come una bestia feroce scovavi ogni mio rifugio in cui temporaneamente riposavo. Quando sono tornata a casa, dentro alla tempesta, la mia carne urlava di dolore. Nella fuga verso quella che ho creduto un nuova vita a Torino mi sono dovuta liberare delle cose più pesanti: i sogni, i ricordi d'infanzia, l'amore, la serenità.

Ti avvistavo da lontano qualsiasi luogo raggiungessi, qualsiasi persona ci fosse al mio fianco. Ho corso veloce, stanca, a denti stretti. Sono caduta diverse volte sulle salite. Scivolata rovinosamente dalle discese. Non mi sono fermata mai, se non per curarmi approssimativamente le ferite che hanno lasciato evidenti cicatrici.

Ho continuato a nascondermi fino a quando un giorno, infreddolita e affamata ho rovistato nelle tasche e in un buco della fodera, ho trovato granelli di speranza che si erano accumulati tra la polvere. Gli anni di fuga cominciarono a pesare, così ho deciso di riposarmi più a lungo. Mi sono ritrovata su una collina, il vento muoveva l'erba e l'altalena di legno alla mia destra. Mi sono distesa sul cielo, a cavallo di una nuvola e ho cominciato a respirare l'aria frizzante con le gambe distese e un timido sorriso sul viso. Mi sono affacciata dall'alto e ti ho scorto ancora pronto a scagliare la freccia che avrebbe fatto scoppiare quel giaciglio temporaneo. Sono precipitata rovinosamente a terra, il dolore è stato così lancinante da togliermi il respiro, in un attimo la vita sembrava dissolversi ma poi l'aria è rientrata violenta.

C'eri tu, mio padre, il mio compagno, il mio capo, il FALLIMENTO a fissarmi ormai vecchio e stanco, a chiedermi supplicante una tregua. La mia forza aveva indebolito la tua che ormai avevi bisogno di essere preso per

mano e perdonato. Senza rancore ti ho accarezzato il volto, ti ho preso per il braccio per aiutarti ad alzarti e ti ho chiesto di andare avanti insieme, mano nella mano, nuotando proprio in quel mare dove sono nata. Allo specchio non avrei più visto un mostro, ma una storia sempre nuova da raccontare, ancora da vivere con coraggio. Io e te compagni di viaggio, verso il podio, come due facce della stessa medaglia d'oro.

Oggi è un caldo giovedì mattina di una primavera che ha con sé l'arsura dell'estate. Un giorno lavorativo come tanti. Le ruote della bicicletta scorrono tra le piazze di Torino, leggera come il volo planante di un drone, rivivo questa città magica dove sotto un portico trovi un sassofonista, in un altro una violoncellista. E' musica in ogni angolo. L'aria è frizzante di libertà, i miei occhi stupefatti scrutano i cartelloni fuori dalle mostre in corso. Respiro un'aria nuova che ha l'odore di scelte coraggiose, della consapevolezza della propria anima, dell'appropriarsi del tempo rubato dai doveri prematuri prima, da quelli dell'adulto poi.

Un'idea dopo l'altra, l'entusiasmo si spiega e si fa spazio al buio che piano piano si ritrae. Così silenziosa eppure così piena dei tuoi suoni. Lo scrosciare delle fontane, i binari stridenti dei tram, il fiume che corre al mio fianco.

Lentamente, con fiducia, come quando si è in vacanza e si mette in stand by la routine. Senza rincorse, solo respiri profondi. E' una luce accecante, dopo tanti anni di sotterraneo.

E' risalire gli inferi con il privilegio di potersi voltare indietro senza il rischio di essere risucchiati

---

**III PARTE**

**BUONE PRASSI AZIENDALI**

**&**

**RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA**

---

## WELFARE AZIENDALE



Il mondo del lavoro in Italia sta cambiando e con esso cambiano le dinamiche quotidiane. Lo smart working sarà una soluzione collegata unicamente alla minaccia del Coronavirus o diventerà la realtà lavorativa?

Che ruolo ricoprirà il Welfare Aziendale in questo scenario? Quali saranno le azioni da intraprendere per mantenere alta la soddisfazione dei propri collaboratori e la produttività? Scopriamoli subito.

Fonte: [welfareaziendale.info](http://welfareaziendale.info) – articolo della redazione - gennaio 2021

Link: <https://welfareaziendale.info/welfare-aziendale-novita/>

### **Welfare aziendale: lo scenario futuro**

Tutte le attività volte ad implementare un piano di Welfare aziendale mirano a migliorare il benessere generale dei lavoratori e conseguentemente ad aumentare la loro produttività. Occorre avere quindi una cultura aziendale agile capace di adattarsi tanto alle nuove e frenetiche esigenze di mercato quanto a quelle interne, valorizzando le proprie risorse che popolano l'azienda. Nell'economia moderna è l'azienda che si adatta al mercato, non è il cliente a scegliere il prodotto ma è l'azienda a capire i suoi bisogni soddisfacendoli con un'offerta specifica. Pertanto, l'azienda come entità non può essere rigida ma deve essere capace di accogliere i cambiamenti circostanti e di allineare le proprie risorse per competere nel lungo periodo. In uno scenario futuro in cui l'azienda potrebbe perdere la sua connotazione fisica, è fondamentale che ogni collaboratore si senta parte dell'azienda stessa, venendo coinvolto intensamente nelle attività, nei progetti e nei processi, affinché ogni collaboratore sappia quale sia il proprio ruolo e le proprie responsabilità, incentivando sinergie e lavoro di squadra.

### **Welfare aziendale: capire le esigenze dei collaboratori**

L'approccio desiderato deve stimolare ogni risorsa a condividere le proprie idee, identificando nel confronto una via di apprendimento e di miglioramento nonché di sviluppo concreto di idee. L'allineamento, la condivisione e la partecipazione stimolano l'empatia tra individui, contribuendo a migliorare l'affiatamento e la produttività.

L'affiatamento del gruppo e la produttività dei singoli sono elementi principali per la solidità dell'azienda nel suo complesso, intendendo per "solidità aziendale" la capacità dell'azienda stessa a fronteggiare le sfide esterne e a non subire gravemente i mutamenti esterni.

Più un'azienda è solida, più sarà agile a rispondere agli stimoli, alle sfide, ai cambiamenti dell'ambiente ad essa circostante. Ecco quindi che l'agilità richiesta alle aziende non è altro che il risultato di un complesso di azioni, procedure e filosofie volte a rafforzare l'allineamento, la condivisione e la partecipazione di tutti i collaboratori.

In che modo? Riconoscendo e soddisfacendo le esigenze delle risorse interne.

### **Welfare aziendale: le soluzioni più richieste**

Esistono molti strumenti pensati per gratificare e valorizzare i propri collaboratori e il loro operato. Sono strumenti che non riguardano unicamente la sfera lavorativa ma anche quella privata, impattando in entrambi i casi in maniera positiva sul livello di benessere generale dei lavoratori.

Nel 2020 molte aziende hanno dovuto ripensare le dinamiche lavorative e tutto ciò connesso ad esse. I piani di Welfare e l'attivazione di Fringe benefit sono risultati non solo necessari ma anche strategici per supportare il potere d'acquisto dei propri collaboratori e per alimentare la qualità della loro vita. Gli strumenti a disposizione per elevare il benessere dei lavoratori all'interno della sfera lavorativa sono diversi e sono tutti volti a manifestare attenzione e vicinanza ai propri collaboratori, oltre a migliorare la produttività grazie ad un senso di attaccamento e di coinvolgimento maggiori. Gli strumenti di welfare aziendale principali sono:

- Buoni pasto
- Buoni spesa
- Polizze assicurative
- Convenzioni con enti specializzati
- Finanziamenti

Per quanto riguarda la mera sfera personale, invece, si fa riferimento al concetto di work-life balance, secondo cui il corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata è essenziale per il benessere dei collaboratori, al di là di tutti gli aspetti riguardanti l'ambiente lavorativo.

### **Welfare aziendale: centralità per la ripresa economica**

Il Welfare aziendale nel corso degli ultimi anni ha avuto un forte sviluppo, diventando uno strumento strategico e fondamentale per le imprese: conciliare il benessere dei lavoratori con la loro produttività, attraverso l'erogazione di benefit che godono di agevolazioni fiscali sia per le aziende che per i propri collaboratori.

Se i collaboratori hanno un maggiore potere di acquisto grazie alle soluzioni di welfare aziendale, possono ricoprire un ruolo importante per la ripresa economica, rilanciando i consumi tramite gli strumenti ricevuti come credito welfare aziendale. A tal proposito, una recente indagine condotta da Sodexo, ha manifestato come la soluzione di welfare aziendale più apprezzata, soprattutto in prossimità del Natale, è il buono acquisto. Tale strumento comporta benefici sia ai lavoratori che dispongono di una soluzione per effettuare i loro acquisti (alimentando i consumi generali) e per le aziende, poiché dopo il DL Agosto, il buono acquisto è deducibile fino ad un valore di 516,46€.

## SOCIETA' BENEFIT



Presentiamo la recensione di questo volume, edito da Egea, che è stato

presentato al Salone della CSR Extra – Libri.

Abbiamo altre volte citato il Salone della CSR, che tratta di eventi relativi ad un nuovo modello di sviluppo economico. Tale modello, di cui le società benefit fanno parte, tende al “beneficio comune” quindi non solo a quello degli “azionisti” di un’azienda (stockholders) ma a quello di tutto l’ambiente e delle persone in qualche modo legate all’azienda (stakeholders). Tra queste figurano anche i lavoratori e, tanto più l’azienda ne riconosce la dignità, tanto più otterrà la loro fiducia e tanto più spariranno le pratiche di mobbing

Fonte: [www.csreinnovazionesociale.it](http://www.csreinnovazionesociale.it) – 28 gennaio 2021 - articolo a cura di Carlo Bellavite Pellegrini e Raul Caruso

Link : <http://www.csreinnovazionesociale.it/societa-benefit-a-cura-di-carlo-bellavite-pellegrini-e-raul-caruso-2/>

Commento della redazione Risorsa

Che cosa significa «Società Benefit»? Quali sono le sue caratteristiche distintive? E perché un’impresa decide di nascere o divenire benefit? Grazie al contributo di numerosi esperti, il libro offre risposte esaustive a questi interrogativi, proponendo un panorama aggiornato e una trattazione articolata del tema, con un’attenzione specifica allo stato dell’arte nel nostro Paese. Le Società Benefit sono imprese che associano al fine del profitto il perseguimento di uno o più obiettivi di beneficio comune. In questo senso, non solo rappresentano un nuovo modello imprenditoriale ma, in quanto agenti di un cambiamento graduale, contribuiscono anche allo sviluppo sostenibile dei territori in un’accezione più ampia, e si impegnano a misurare e valutare in maniera trasparente il proprio impatto secondo canoni

e criteri elaborati da istituti e centri di ricerca indipendenti. Le scelte in merito alla definizione e al perseguimento del beneficio comune risultano quindi decisive poiché diventano, di fatto, un asset strategico nella vita di tali imprese. Il volume è realizzato da Assobenefit, l'associazione nazionale per le Società Benefit, che si propone di concorrere all'affermazione sul territorio italiano di un nuovo modello economico di sviluppo, basato appunto sui principi costitutivi delle Società Benefit. L'Italia è stato il primo Stato sovrano al mondo a dotarsi, già alla fine del 2015, di una legislazione specifica per le Società Benefit e, nel contesto nazionale e internazionale, AssoBenefit accompagna e facilita questo processo di profondo rinnovamento dell'economia.

## **UNA GIORNATA DI ALTA FORMAZIONE DEI VOLONTARI RISORSA · 5 FEBBRAIO 2021**



Risorsa è attenta alle esigenze di formazione dei suoi Volontari e, anche quest'anno il suo Volontario, nonché Vice Presidente dell'associazione, Ferdinando Ciccopiedi ha

partecipato all'Accademia di Alta Formazione Polis Policy, scuola di politica organizzata dall'associazione Difendiamo il Futuro, con il contributo del Centro Servizi Volontariato di Torino Vol.To. Scopo di questa iniziativa è di inquadrare anche il “lavoro gratuito” dei Volontari in un sistema più ampio che riguarda tutta la società civile, specie in questo periodo di emergenza sanitaria.

Fonte: Difendiamo il Futuro – Polis Policy

<http://www.polispolicy.it/associazione-difendiamo-il-futuro.html?lang=en>

Sintesi e commenti a cura della redazione Risorsa

. Il tema di quest'anno, articolato in 3 sessioni, è: “Ripartire dalla persona: solo il lavoro salverà l'Italia” e la seconda sessione on line, era dedicata a: Una repubblica” fondata” sul lavoro ?”. Il titolo contiene un virgolettato e un punto interrogativo finale, come a chiedersi se è vero che il mondo del lavoro sia ancora quello che i Padri Costituenti intendevano nell'art.1 della Costituzione della Repubblica. I relatori, come al solito di altissimo livello, e - come regola editoriale Risorsa - citati in anonimato per motivi di privacy, hanno cercato di rispondere a questa domanda. Essi provenivano dal mondo accademico, imprenditoriale e sindacale, una bella sintesi di corpi intermedi dello Stato, che dovrebbero sempre essere il riferimento dell'attività legislativa. In questa sintesi abbiamo cercato di classificarli in 3 categorie: “Pessimisti”, “Realisti” e “Ottimisti” riguardo ai concetti espressi sul mondo del lavoro. Abbiamo ritenuto di aggiungere commenti personali sugli impatti che gli argomenti di un “volare alto”, come giusto parlando di Alta Formazione, potranno avere sulle attività pratiche di Risorsa.

#### **“Pessimisti”**

Il primo relatore “pessimista” così si esprime: “Quando si parla di capitale umano delle imprese in realtà si parla di persone prima che di lavoratori. Ebbene, le persone sono legate alla demografia, cioè alle nascite e alle morti in Italia e, nel 2019, la natalità è stata la più bassa degli ultimi 6 anni, con 420.000 nuovi nati (il futuro capitale umano) a fronte di quasi 600.000 morti, con un saldo negativo di circa 200.000 persone. Il divario sarà presumibilmente più alto quando saranno pubblicate le statistiche 2020 che terranno conto del Covid19. La paura generata dalla pandemia si aggiunge alle altre paure legate al mondo del lavoro, con l'effetto che diminuisce prima la voglia di un legame stabile come il matrimonio e poi la voglia di genitorialità. Ma le donne che sembrano aver superato queste paure si ritrovano nuovamente di fronte a ad eventi che portano persino a parti prematuri. Già avevano studiato di più e meglio di molti uomini e si ritrovano ora penalizzate per non poter spendere nel mercato del lavoro competenze scientifiche. In più sono tradizionalmente orientate verso la sanità (in quella privata rischiano il lavoro nero) e la scuola (dove rimangono precarie per anni pur nell'assenza scandalosa di asili nido, soprattutto al Sud, dove coprono solo il 33% del fabbisogno)”.

Un secondo “pessimista” fa notare che la paura più importante è quella di perdere il lavoro o di non trovarne più a causa delle chiusure di attività imprenditoriali e commerciali (di cui il 40% a rischio chiusura nel 2021 nei settori del turismo, ristorazione e servizi in generale). Uomini, ma soprattutto donne, sono così scoraggiati che rinunciano a cercare un nuovo lavoro. Urge pertanto individuare settori strategici in cui poter collocare o ricollocare lavoratori e lavoratrici. Ma l’incapacità legislativa, derivante da rapporti non costruttivi tra Stato, Mercato e Corpi intermedi, si trova di fronte enormi problemi, come la disoccupazione giovanile, lo scarso livello di istruzione dei lavoratori anziani, il tasso di occupazione delle donne, bassissimo soprattutto al Sud Italia. Sembra non aver avuto risultati il decreto dignità (D.L. 87/2018) in quanto non ha generato passaggi a contratti a tempo indeterminato, come pure sono stati lasciati fuori da significative protezioni sociali, come avvenuto in Francia, i lavoratori autonomi. In aggiunta, il pensionamento a quota 100 pare essersi rivolto a posizioni impiegatizie della PA e bancarie, più che a categorie di lavori usuranti, mentre il blocco dei licenziamenti non risolve il problema degli investimenti necessari per far ripartire l’economia post-pandemia. Sono tutte concause che potrebbero sfociare in una “deflagrazione” nella coesione sociale del nostro Paese. Da una parte il CLUP (costo del lavoro per unità di prodotto) indica una stagnazione di produttività nelle aziende sotto i 20 dipendenti, mentre per quelle sopra i 20 dipendenti la produttività è paragonabile a quella della Germania. E’ un indicatore strutturale contraddittorio in quanto l’organizzazione del lavoro nelle piccole aziende (sono il 95% in Italia) è ancora di stampo fordista anche nella nuova economia delle “smart factories 4.0”. Esso ha però ripercussioni a livello individuale in quanto troppi lavoratori con basso livello di istruzione non vengono adeguatamente formati o non giungono preparati dagli ITS più piccoli. A conferma di questo pessimismo, anche un sondaggio interno in tempo reale tra i partecipanti al webinar rileva che lo 0% crede in un miglioramento, mentre il 61% vede un peggioramento, soprattutto per i giovani (risultato che un relatore definisce “devastante”). E una “ricostruzione totale” dell’Italia è quanto il 18% dei rispondenti allo stesso sondaggio interno, sorprendentemente, si augurano !

Un altro “pessimista” ragiona su cosa c’è da aspettarsi dal lavoro e cita un’enciclica papale – la *Laborem exercens* di Giovanni Paolo II, - ormai di 40 anni fa. I diritti dell’uomo nel lavoro sembrano ancor oggi non riconosciuti se si pensa che non esistono idee alternative per fronteggiare il calo di lavoro, provocato anche dalla tecnologia, se non quelle della Cassa integrazione e del divieto temporaneo dei licenziamenti . Né vi sono grandi idee per la scuola per garantire un futuro ai giovani nel mondo del lavoro.

Impatti su Risorsa:

E’ prevedibile che lo stato di timore generato in chi subisce mobbing verrà aggravato da questa situazione di “paura” generalizzata (sanitaria ed economica), che a volte viene sfruttata da datori di lavoro poco sensibili a tematiche di welfare e che Risorsa avrà maggiori richieste di aiuto da parte sia di giovani precari, sia da donne, sia da lavoratori anziani. Lo scarso livello di istruzione e qualificazione professionale rende poi difficili operazioni di ricollocamento, che risolvano il problema del mobbing.

“Realisti”

Secondo questa tipologia di relatori, il mondo del lavoro in Italia soffre di una crisi “dimensionale” nel senso che sono troppe le piccole aziende, non solo quelle poco al di sotto dei 15 dipendenti, ma anche quelle che hanno 2-3 dipendenti (nanismo aziendale). Per queste è impossibile fare investimenti in competitività da sole, ma lo diventa se si aggregano all’interno della “filiera di appartenenza” e ciò è già oggi possibile poiché i “player di filiera” ossia le aziende più grandi (in genere di prodotti finiti) individuano come fornitori (in genere componentisti) coloro che sono disposti a innovare aggregandosi e avendo così accesso al credito: è quanto è successo in Giappone 50 anni fa. Afferma un altro relatore che oltre la crisi dimensionale, ne esiste un’altra: la capacità di visione a lungo termine. Nessun imprenditore oggi fa piani che vadano al di là della gestione corrente, con orizzonti da pochi mesi a 1 anno. Ma in questa realtà di oggi si scorgono (e vanno incoraggiati) coloro che fanno “un bilancio a 1 secolo”, non nel senso di fare una previsione, ma pensando che cosa lasceranno all’azienda che oggi gestiscono ai propri figli, nipoti e dipendenti) .

C'è poi un altro relatore che, per certi versi, collochiamo qui nella categoria dei "realisti" ma che, per altri versi, abbiamo già collocato in quella degli "ottimisti". Cominciamo dagli aspetti dell'economia reale di oggi, con impatto diretto sul mondo del lavoro. Tre sono gli elementi, a suo giudizio, che concorrono ad un mondo del lavoro più giusto: la produttività, la dimensione aziendale e le politiche industriali. Il modo di fare impresa sembra aver subito una regressione: infatti, se 100 anni fa c'erano delle aziende "etiche" che, magari in modo paternalistico, cercavano di rendere migliore la vita dei propri dipendenti, oggi sembra quasi esserci una "restaurazione dell'ancien régime" dopo la rivoluzione francese con comportamenti imprenditoriali in disprezzo di ogni forma di collaborazione positiva, perché la micro-dimensione lo permette (anche se è a scapito della produttività) e perché mancano vere politiche industriali. Il problema non è risolto dagli "incubatori" di start up poiché gli unici successi sono concentrati in territori ad alta industrializzazione, mentre intere parti del Paese sono tagliate fuori poiché non esistono imprese, a meno che siano presenti artigiani e commercianti molto specializzati. D'altra parte, anche al Nord esistono delle aree di "periferia" lontane dai grandi centri urbani dove nemmeno gli incubatori possono risolvere il problema, non solo del lavoro, ma anche della coesione sociale. Le politiche industriali poi non sono basate su una "economia della conoscenza" da attività innovative.

#### Impatti su Risorsa

Scienze come gli "utenti" dei servizi Risorsa sono spesso lavoratori di aziende che, pur di non investire e mantenere i profitti, cercano di scaricare i costi a danno dei dipendenti, inducendoli al licenziamento, non si può fare altro che sensibilizzare i datori di lavoro a utilizzare quelle buone pratiche che, nel medio periodo, portano ad un miglioramento reputazionale e di profitti, in pratica il concetto di "Responsabilità sociale d'impresa". E ciò si ricollega al secondo aspetto della mission di Risorsa che, oltre all'ascolto e orientamento delle persone che subiscono mobbing, si propone di sensibilizzare la controparte datoriale come possibilità di risolvere "a monte" il problema.

## “Ottimisti”

Le ragioni degli ottimisti partono da una visione di lungo periodo, ben evidenziata da una relatrice esperta in IA. Infatti, se si pensa che già oggi utilizziamo molti strumenti dell’Intelligenza Artificiale” (IA) come gli smartphone, i social, le piattaforme TV digitali e la geolocalizzazione, non è difficile immaginare che queste tecnologie porteranno anche alla nascita di nuovi “mestieri” in grado di assorbire il calo di manodopera nelle attività tradizionali. Secondo il WEF (World Economic Forum), in 26 Paesi del mondo esaminati, a fronte di 85 milioni di posti di lavoro persi, se ne creeranno altri per 97 milioni di unità entro il 2025. E’ una sfida che riguarda le competenze digitali degli occupati, se si pensa che in Italia esistono decine di migliaia di posti vacanti per mancanza di competenze computazionali (uso avanzato del calcolatore elettronico), di gestione delle blockchain (reti informatiche di nodi), di analisi dei dati. In mancanza di adeguamento delle strutture formative (scuola), grazie all’informatica distribuita è già possibile che un lavoratore su due possa imparare da solo le nuove tecniche, oppure, nel caso di piccole realtà territoriali (agrifood), che gli imprenditori si uniscano anche solo per condividere i dati su cui prendere decisioni autonome, cosa che da anni si fa tra costruttori di automobili. Lo fanno già i “movimenti di cittadini” che, da Singapore alla Francia offrono servizi di riqualificazione a donne, giovani e residenti nelle periferie delle città metropolitane (notoriamente focolai di scontento e rassegnazione). Ma ciò non sarebbe sufficiente se anche la scuola e l’Università, sull’esempio USA, non si adeguassero, aggiungendo, in ogni ambito del sapere, materie legate all’informatica. La relatrice non poteva dimenticare le donne che, in prima linea durante l’emergenza sanitaria, nella sanità come nella cura di congiunti, hanno dimostrato esempi di concretezza che saranno sempre più riconosciuti in futuro, anche in politica, nonostante ciò che più appare oggi, cioè la violenza contro di loro. In questo quadro di possibile ottimismo, un relatore colloca l’associazione Base Italia per la promozione e realizzazione di iniziative per sviluppare le potenzialità del Paese basate sulle competenze. Attenzione – dice sempre il relatore – non bisogna scambiare la percezione delle cose con la realtà. Ad es. se è vero che aumentano le diseguaglianze, è anche vero che la povertà è diminuita e, ancora: se la gente pensa che i delitti siano aumentati, i dati ufficiali

dimostrano che sono diminuiti. La trasmissione di una visione negativa crea pessimismo e fatalismo, spingendo così verso il risparmio e non verso il consumo o l'investimento (è classico l'esempio dell'Italia per le case di proprietà, che rappresentano l'80% del totale, contro il 50% della Germania). In conclusione, a giudizio del relatore, è la mediocrità della politica a impedire una rinascita del Paese dopo la pandemia. Nei vari piani che i politici hanno presentato finora sembrano mancare obiettivi, responsabili di progetto e, importante, la misurazione dei risultati (i 3 elementi della governance, che certamente dovranno rendicontare in Europa e non potranno prescindere dall'utilizzo di persone competenti). Altre considerazioni, riprese dal relatore concernono il modo in cui è possibile vedere un barlume di speranza nel futuro: esso è affidato al "terzo settore imprenditoriale". Terzo Settore è, nell'immaginario collettivo, associato ad attività filantropiche e di volontariato sociale, ma quello che qui si vuole evidenziare è la presenza, oltre le aziende "profit", anche di aziende "non profit oriented", cioè non orientate solo al profitto, ma, guidate da veri imprenditori seri che realizzino vere e proprie "politiche sociali". Esistono oggi 18000 imprese sociali e ogni giorno se ne creano di nuove. E' questo, per il relatore, il vero incubatore di attività imprenditoriali che, tra le altre cose, possono essere sostenute dal credito bancario: il mercato infatti è ampio, in settori non coperti dallo Stato (si pensi alla distribuzione del cibo a fasce deboli o alla cooperazione internazionale) e in questi mercati si può portare un messaggio di reciprocità, che è la vera forza del Terzo Settore. Per fare questo è indispensabile, però, che la gestione di quello che era il mondo della "Cooperazione sociale" si trasformi attraverso la competenza e professionalità, anche digitale, degli amministratori

### Impatti su Risorsa

Molto spesso i lavoratori e lavoratrici emarginati nelle aziende, lo sono perché accusati di incompetenza e incapacità. A costoro è possibile proporre proprio quanto sopra detto, cioè una riqualificazione che è possibile fare anche "da soli" senza aspettare l'intervento delle aziende. A coloro che invece possiedono queste competenze digitali è sufficiente ricordare che esistono prospettive di lavoro anche al di fuori dell'azienda in cui lavorano,

sbloccando così il circolo che li aveva portati a subire mobbing per svariate ragioni. Un discorso a parte merita la citazione, del tutto positiva, del Terzo Settore. Risorsa appartiene, dalla sua nascita, nel 2000, al settore della “tutela dei diritti civili e della solidarietà sociale”. Dal 2005 è iscritta nel Registro regionale del Volontariato che le darà accesso al RUNTS (Registro unico nazionale del terzo settore). Purtroppo Risorsa potrà subirne un impatto negativo proprio a causa dell’ingresso in questo settore delle Cooperative sociali (le quali, nonostante la loro denominazione statutaria, non sono oggi, in effetti, molto tenere nei confronti dei loro dipendenti, che a noi si rivolgono sempre più numerosi). Grazie alla loro dimensione, spesso medio-grande, saranno destinati alle Cooperative i fondi provenienti dalle Fondazioni ex-bancarie, che verranno così distolti dalle Organizzazioni di Volontariato di minori dimensioni. L’aspetto positivo sta nel fatto che anche per Risorsa sarà necessario un adeguamento “manageriale” delle sue attività, basate sinora sulla “buona volontà”.

## LAVORO: DALLA PALAZZINA DI FANTOZZI ALL’HUB QUARTER



Riportiamo integralmente questo articolo di Marco Bentivogli poiché lo spazio di lavoro è una delle cause che può favorire il mobbing. Infatti il controllo e non la libertà dei lavoratori era il presupposto con cui vennero costruite le “palazzine”. Lo smart

working è, da questo punto di vista, un cambiamento epocale di concepire il luogo di lavoro, salvaguardando i rapporti personali e la dignità di tutti, ma solo se si saprà passare dagli head quarter agli hub quarter.. Ci piace a questo proposito ricordare che l’ufficio direzionale più famoso era quello del “mega direttore galattico” di Fantozzi e che tale “impiegatucolo” è da considerare un “rivoluzionario” nell’occasione in cui ebbe il coraggio di

dire che “La corazzata Potiomkin”, film che i sottoposti erano stati invitati a vedere a casa del capo la sera in cui c’era la partita di calcio, era: “una cag\*\*\* pazzesca”

Fonte: Fortune Italia – aprile 2021 – articolo di Marco Bentivogli e commenti della redazione Risorsa

La versione originale di questo articolo è al link:

<https://www.fortuneita.com/2021/04/02/lavoro-dalla-palazzina-di-fantozzi-allhub-quarter/>

Come è noto, oltre che nei contenuti e nel senso del lavoro, il digitale effettua un vero e proprio scongelamento delle variabili spazio e tempo, i luoghi e gli orari. Il luogo non è più statico, cristallizzato per un lungo periodo di tempo o, per alcuni, per tutta la vita, in un solo posto.

Avere un luogo di lavoro ‘diffuso’ o remoto, per tutti, e soprattutto per noi italiani, è un cambiamento ancora sfidante. Lo stesso per quanto riguarda gli orari. La maggiore autonomia e libertà che consente il digitale, essendo più responsabilizzati sugli obiettivi e traguardi ma avendo più spazio nel ‘come, quando e dove’, mette in discussione tutto ciò su cui il pensiero del lavoro della seconda metà del ‘900 confidava: sacralità delle ‘8 ore, 40 la settimana, 1.760 l’anno’.

Quando facevo il sindacalista, nella contrattazione su spazio e tempo l’unico argomento solo parzialmente contrattabile era il secondo: gli orari. Negli ultimi anni di lavoro sindacale mi sono accorto che ridiscutere gli spazi libera il lavoro molto di più che la contrattazione di orari (che al massimo consente una loro rimodulazione).

Un esempio a cui ricorro spesso è la palazzina direzionale del mega-direttore generale di Fantozzi, ovvero quello ‘scatolificio-scrivanocentrico’. A 40 anni di distanza, la gran parte delle palazzine direzionali è ancora così. Al piano terra, gli uffici scatole sono piccoli, e crescono di piano, di metri

quadri e di cm di scrivania, salendo nella gerarchia aziendale. Progressivamente, compaiono inequivocabili simboli di status come la pianta, il frigobar, fino al tavolo riunioni e il salottino. Palazzine inutili, costruite su un lavoro 'scrivanocentrico' inutile e su uffici e gerarchie costruite sul paradigma del 'controllo' e non della libertà. Bisogna avere chiara la tendenza evolutiva del lavoro. Se è vero come è vero che cresce il lavoro a maggiore ingaggio cognitivo, a umanità aumentata, e si comprime quello 'ripetitivo', il lavoro a partire dal suo habitat va ripensato per valorizzare e far crescere umanità e competenze. Se il lavoro è sempre più un bene relazionale, un'occasione di crescita, la dimensione umana deve essere 'accolta', curata in spazi belli che trasmettano questi stimoli generativi.

Quando gli smartworker rientreranno in sede, torneranno in quello scatolificio e sarà tempo perso. Quel tempo sarà da dedicare a luoghi che favoriscano la condivisione strategica di relazioni sociali e solidali. Per questo, vanno ripensati gli spazi di lavoro, come han fatto in Nokia Italia, in Enel e in moltissime aziende. L'idea di passare da head quarter ad hub quarter è la vera svolta per la rivoluzione culturale della dimensione d'impresa e di lavoro che tutti ci aspettiamo. Ci sono società che aiutano molto a guidare questi processi, come eFM e molte altre. Ma il cambiamento, per non subirlo, va scelto. Innanzitutto, bisogna capire la distanza dei propri modelli di business e di organizzazione del lavoro, quanto siano distanti e inutilmente faticosi e ridondanti rispetto agli obiettivi. Secondo, è fondamentale capire che il contributo di ognuno cresce se l'impresa cura la sua dimensione comunitaria e se comprende la necessità di possedere un'intelligenza sociale. Solo così un'impresa diventerà al contempo una comunità di apprendimento da intrecciare con altre aziende, altri mondi vitali di ogni tipo. È chiaro che per il modello fordista, in cui contavano i pezzi prodotti o i documenti fotocopiati, le vecchie gerarchie e culture organizzative non stridevano in modo eclatante. Oggi, è dimostrato quanto soffochino la produttività. Certo, ripensare tutto e addirittura farlo funzionare spesso a distanza non è semplice, le leadership si devono rimettere in gioco.

Non solo, il completamento di questa trasformazione necessita un cambiamento della città, una rigenerazione della città in senso policentrico e verde. Abbiamo già parlato del diritto ai 15 minuti, non solo in centro ma da estendere in periferia e nelle aree interne. Ma le città, a partire dalle piccole e le medie, ritornano a curare le loro 'tessiture sociali' e comunitarie e si riconfigurano come un hub, di lavoro, innovazione, competenze, relazioni e confronto. Mi auguro che chi si candida ad amministrare le città recuperi questa visione, altrimenti il loro declino come luogo di opportunità sarà irreversibile.

## NUOVO TEST INAIL SU STRESS LAVORO CORRELATO



valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato con le novità principali qui sotto specificate

Cosa prevede il nuovo test stress-lavoro correlato aggiornato Inail?  
L'Inail ha reso disponibile sul proprio sito online la nuova piattaforma aggiornata per la

Fonte: [businessonline.it](https://www.businessonline.it)

Link all'articolo completo:

<https://www.businessonline.it/articoli/sei-stressato-nuovo-test-stress-su-lavoro-correlato-aggiornato-online-da-inail.html>

Lo stress da lavoro è stato ufficialmente riconosciuto come malattia dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), che, esattamente come ogni altra malattia, può essere riconosciuta da sintomi specifici come

spossatezza, mancanza di energia, riduzione della prestazione e dell'efficienza professionale, negatività. Tali sintomi, secondo l'Oms, derivano da un disagio dovuto esclusivamente al contesto lavorativo, ad eccessivo carico di lavoro, troppe responsabilità e contestuale forte insoddisfazione. E' possibile valutare il rischio di stress attraverso la valutazione di specifici indicatori riferiti sia al contesto lavorativo sia all'occupazione che si svolge e l'Inail ha reso disponibile anche un nuovo sito web che permette di valutare il livello di stress a lavoro.

### Come funziona

La nuova piattaforma aggiornata per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato può essere usata da datore di lavoro o suo delegato e da soggetti terzi che siano in possesso delle credenziali dispositive Inail, abilitati come 'Incaricati stress lavoro-correlato' dal datore di lavoro.

Le principali novità del test stress-lavoro correlato Inail riguardano:

- miglioramento del sistema di calcolo della Lista di controllo;
- aggiornamento delle risorse documentali per la valutazione del rischio;
- adeguamento delle fasce di rischio, sia per la Lista di controllo che per il
- analisi dei dati raccolti negli anni tramite questionario
- approfondimento della pianificazione di interventi per la gestione del rischio.

Per accedere alla piattaforma aggiornata, bisogna prima accedere al sito web Inail, ed effettuare le operazioni specificate al link:

<https://www.businessonline.it/articoli/sei-stressato-nuovo-test-stress-su-lavoro-correlato-aggiornato-online-da-inail.html>

### Quali sono gli obiettivi

I risultati del test stress-lavoro correlato vengono studiati e analizzati con l'obiettivo di valutare il rischio stress lavoro-correlato attraverso l'identificazione delle criticità relative sia al cosiddetto Contenuto del lavoro, vale a dire specifiche in riferimento a orario di lavoro, carico di lavoro, pianificazione dei compiti, scadenze e termini ecc, e sia al cosiddetto Contesto del lavoro, cioè valutando ruolo, autonomia decisionale, rapporti interpersonali, ecc., in ogni tipologia di azienda e organizzazione.

Partendo dall'analisi dettagliata delle criticità emerse, si va avanti implementando un'adeguata gestione del rischio per migliorare le condizioni di lavoro e dei livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, e una migliore gestione del lavoro che non crei stress nei dipendenti genera, al contempo un impatto positivo sulla competitività e la qualità di lavoro e prodotti delle aziende e maggiore produttività.

## **NON ESISTE SVILUPPO ECONOMICO SENZA LAVORO DIGNITOSO**



Riproduciamo integralmente il discorso di Papa Francesco al corpo diplomatico, in cui afferma che: “non esiste sviluppo economico senza il lavoro” e che occorre: “aumentare l’accesso al

lavoro dignitoso”. A volte “volare alto” può far riflettere sulla quotidianità nel mondo del lavoro ai tempi del corona virus.

Fonte: [www.agensir.it](http://www.agensir.it) - articolo di M. Michela Nicolais – 10/01/2022

Link all'articolo:

<https://www.agensir.it/quotidiano/2022/1/10/papa-francesco-al-corpo-diplomatico-non-esiste-sviluppo-economico-senza-il-lavoro-aumentare-laccesso-al-lavoro-dignitoso/>

La pandemia ha “messo a dura prova l’economia mondiale, con gravi ricadute sulle famiglie e sui lavoratori, che vivono situazioni di disagio psicologico, prima ancora che difficoltà economiche”. Lo ha detto il Papa, nella parte finale del discorso al Corpo diplomatico, in cui ha sottolineato l’importanza del lavoro, “fattore indispensabile per costruire e preservare la pace”. L’emergenza sanitaria in corso, inoltre, “ha posto ancor più in evidenza le disuguaglianze persistenti in diversi ambiti socio-economici”, la tesi di Francesco: “Si pensi all’accesso all’acqua pulita, al cibo, all’istruzione, alle cure mediche. Il numero delle persone annoverate nella categoria della povertà estrema è in sensibile aumento. Per di più, la crisi sanitaria ha indotto molti lavoratori a cambiare tipo di mansioni, e talvolta li ha obbligati a entrare nell’ambito dell’economia sommersa, privandoli così dei sistemi di protezione sociale previsti in molti Paesi”. In questo quadro, “la consapevolezza del valore del lavoro acquista un’importanza ulteriore poiché non esiste sviluppo economico senza il lavoro, né si può pensare che le moderne tecnologie possano rimpiazzare il valore aggiunto procurato dal lavoro umano”, ha affermato il Papa, secondo il quale il lavoro è inoltre “occasione di scoperta della propria dignità, di incontro e di crescita umana, via privilegiata attraverso la quale ciascuno partecipa attivamente al bene comune e dà un contributo concreto all’edificazione della pace”. Di qui la necessità di una “maggiore cooperazione tra tutti gli attori a livello locale, nazionale, regionale e globale, specialmente nel prossimo periodo, con le sfide poste dall’auspicata riconversione ecologica”. “Gli anni a venire saranno un tempo di opportunità per sviluppare nuovi servizi e imprese, adattare quelli già esistenti, aumentare l’accesso al lavoro dignitoso e adoperarsi per il rispetto dei diritti umani e di livelli adeguati di retribuzione e protezione sociale”, l’auspicio del Santo Padre.

## IL LUOGO DI LAVORO POST PANDEMIA ? GREEN, CREATIVO E FLESSIBILE



E' forse un'utopia pensare che le stime dell'Osservatorio Lifeed possano essere ribaltate ? E' possibile cioè che i partecipanti all'analisi soddisfatti verso il luogo di lavoro diventino i 2/3 e solo 1/3 rimangano insoddisfatti? Il luogo di lavoro, così come concepito per l'epoca post pandemia, è riferibile

solo agli uffici, mentre esisteranno, anche se ridotte, le fabbriche dove natura, creatività e flessibilità sono di più difficile realizzazione. Ma per estirpare definitivamente il fenomeno del disagio sul lavoro sono emersi come importanti i concetti di rispetto, gentilezza, collaborazione, regole organizzative chiare. A monte sta però il bisogno di socializzazione che la pandemia sembra aver distrutto, rinchiudendo le persone nel privato.

Fonte: [www.adnkronos.com](http://www.adnkronos.com) - Analisi di Lifeed – 26/01/2022

Link all'articolo completo: [https://www.adnkronos.com/il-luogo-di-lavoro-post-pandemia-green-creativo-e-flessibile\\_6JWXCrdHssGSsHhpdclXst](https://www.adnkronos.com/il-luogo-di-lavoro-post-pandemia-green-creativo-e-flessibile_6JWXCrdHssGSsHhpdclXst)

Sintesi a cura della redazione Risorsa

Come i lavoratori vorrebbero che fosse il loro prossimo luogo di lavoro, quello del futuro post pandemia? L'analisi condotta dall'Osservatorio Vita-lavoro di Lifeed su 15.000 riflessioni generate da 5.000 partecipanti ai percorsi formativi, rivela che il 62% delle persone esprime energia positiva e soddisfazione verso il luogo in cui sta lavorando nei mesi della pandemia. Circa un terzo dei partecipanti (il 29%) esprime invece insoddisfazione, disagio, stanchezza o scarsa energia, un dato più elevato negli over 50 (+18% rispetto agli under 50). Ma le sorprese maggiori arrivano analizzando quali sono i desiderata rispetto al posto in cui si vorrebbe lavorare in futuro. Per il 34% delle persone dovrebbero essere all'aperto, a

contatto con la natura. Caratteristica sentita in eguale modo da uomini e donne, soprattutto over 50. Per il 17% delle persone lo spazio dovrebbe essere luminoso, colorato, fantasioso e creativo, anche 'multisensoriale'. Caratteristica sentita principalmente dalle donne. Un ambiente ampio, spazioso: caratteristica desiderata dal 16% delle persone, mentre il 15% vorrebbe lavorare in uno spazio dinamico e flessibile, anche attraverso il digitale e la tecnologia. Il 14% dei partecipanti, auspica spazi stimolanti, ricchi di occasioni di relazione, scambio e condivisione, così da poter recuperare la socialità perduta. Caratteristica sentita soprattutto dagli uomini, e generalmente comunque soprattutto da individui appartenenti alla fascia di età compresa tra i 35 e i 50 anni. Il 31% chiede rispetto, comprendendo con questo termine la gentilezza, l'inclusione e la collaborazione, importante soprattutto per la fascia under 35. Il 29% vuole la libertà, di esprimere sé stessi e la propria creatività (soprattutto per le donne, +15% sugli uomini), e di flessibilità. Il 23% desidera il contatto con la natura, che implica in molti casi anche il rispetto della natura e dell'ambiente, importante soprattutto per gli under 35. Il 16% chiede sicurezza, l'organizzazione, l'ordine e la presenza di regole chiare, mentre il 14% desidera indipendenza, intesa come tranquillità e disponibilità di spazi personali.

Responsabili dell'indagine affermano che: "Dai dati emerge anche la necessità di recuperare la dimensioni estetica e del piacere nella progettazione degli spazi, partendo però dal design più sublime, quello della natura. Si pensa in ampiezza, integrando ambienti naturali, elementi antropici. Le nuove parole che devono definire le relazioni di lavoro sono rispetto, libertà, indipendenza ed esprimono in modo non equivoco la maturità acquisita dalle persone".

Esponenti di Lifestaff affermano anche che: "Non bisogna aver paura di ascoltare le persone nei momenti di cambiamento se hanno la possibilità di esprimere appieno ciò che sentono nel contesto più ampio della propria vita, e di collegarlo ai desideri lavorativi, emerge che hanno aspirazioni che vanno ben oltre l'orario del cartellino e il valore del ticket restaurant. Le persone hanno in mente luoghi di lavoro che esprimano rispetto, libertà e amore per la natura. Hanno in mente un modo nuovo di lavorare".

L'energia si manifesta principalmente attraverso: la serenità, il benessere e il senso di libertà (espresse dal 45% dei partecipanti) e il senso di sicurezza e protezione - espresso dal 15% delle persone, in particolare dalle donne (+70% rispetto agli uomini). La sensazione di insoddisfazione e disagio è collegata, in particolare, a senso di chiusura, solitudine e isolamento - anch'esso espresso maggiormente dalle persone over 50 (+19% rispetto agli under 50) – e a senso di incertezza, disorientamento e ansia, espresso dal 10% delle persone.

## MICHELE FERRERO



Il 14 febbraio 2015 ci lasciava Michele Ferrero, un grande imprenditore e un grande uomo che negli anni Sessanta scrisse queste regole per i responsabili in fabbrica. Eccole:

57

Fonte: Torino da scoprire. Facebook.com – articolo di Marcello Pasquero – 13 febbraio 2022

Link:

<https://www.facebook.com/groups/540304286125346/posts/2112919712197121/>

1-Nei vostri contatti mettete i vostri collaboratori a loro agio:

-Dedicate loro il tempo necessario e non le “briciole”

-Preoccupatevi di ascoltare ciò che hanno da dirvi

-Non date loro l'impressione che siate sulle spine

-Non fateli mai sentire “piccoli”

-La sedia più comoda del vostro ufficio sia destinata a loro

2- Prendete decisioni chiare e fatevi aiutare dai vostri collaboratori, essi crederanno nelle scelte a cui hanno concorso

- 3- Rendete partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima della loro attuazione con gli interessati
- 4- Comunicate gli apprezzamenti favorevoli ai lavoratori, quelli sfavorevoli comunicateli solo quando necessario, in quest'ultimo caso non limitatevi a una critica, ma indicate ciò che dovrà essere fatto nell'avvenire perché serva a imparare
- 5- I vostri interventi siano sempre tempestivi: "Troppo tardi" è pericoloso quanto "Troppo presto"
- 6- Agite sulle cause più che sul comportamento
- 7- Considerate i problemi nel loro aspetto generale e non perdetevi nei dettagli, lasciate ai dipendenti un certo margine di tolleranza
- 8- Siate sempre umani
- 9- Non chiedete cose impossibili
- 10- Ammettete serenamente i vostri errori, vi aiuterà a non ripeterli.
- 11- Preoccupatevi di quello che pensano di voi i vostri collaboratori.
- 12- Non pretendete di essere tutto per i vostri collaboratori, in questo caso finireste per essere niente.
- 13- Diffidate di quelli che vi adulano, a lungo andare sono più controproducenti di quelli che vi contraddicono.
- 14- Date sempre quanto dovete e ricordate che spesso non è questione di quanto, ma di come e di quando.
- 15- Non prendete mai decisioni sotto l'influsso dell'ira, della premura, della delusione, della preoccupazione, ma demandatele a quando il vostro giudizio potrà essere più sereno
- 16- Ricordate che un buon capo può far sentire un gigante un uomo normale, ma un capo cattivo può trasformare un gigante in un nano
- 17- Se non credete in questi principi, rinunciate ad essere capi



# RISORSA

prevenzione mobbing  
e disagio sul lavoro

ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO ODV ETS

Sede legale: L.go Dora Savona, 30  
c/o Cipes (Centro iniziative promozione ed educazione sanitaria) - 10152 Torino

Segreteria operativa e domiciliazione postale:  
Via Giolitti, 21- c/o Vol.TO - 10123 Torino

C.F.: 13118980153 - IBAN: IT81 D020 0801 1130 0000 2604 474

tel. 3348406939

e-mail: [mobbing.risorsa@gmail.com](mailto:mobbing.risorsa@gmail.com)

Sito Internet: [www.risorsamobbing.it](http://www.risorsamobbing.it)

Pagina FB: [www.facebook.com/risorsaODVMobbingTorino](http://www.facebook.com/risorsaODVMobbingTorino)

Con il patrocinio di:



In partenariato con:

