

Nuove professioni. Una figura diffusa nei Paesi anglosassoni

In azienda entra il mediatore contro i conflitti

Bisogna avere doti analitiche per saper gestire i casi critici

A CURA DI **Lorenzo Cavalca**

Fino a poco tempo fa il mediatore aziendale - che si occupa di risolvere e dirimere i conflitti tra i dipendenti - non era una figura che in Italia trovava facilmente posto negli organismi societari. Un professionista di cui oggi si avverte la necessità, anche se manca un riconoscimento giuridico. Questa figura è invece diffusa all'estero, soprattutto nei paesi anglosassoni.

I conflitti nell'azienda sono un problema reale - spiega Giorgio Ambrogioni, direttore generale di Federmanager, la Federazione nazionale dirigenti aziende industriali - che va affrontato in un'ottica di largo respiro, per cui è importante il ruolo del mediatore. Se si vuole ancorare la retribuzione alle performance occorre necessariamente gestire e risolvere questo tipo di problematiche per dare respiro a un percorso virtuoso che, partendo dalla realizzazione di un clima di trasparenza sul luogo di lavoro e dal coinvolgimento dei dipendenti, porti all'adozione di modelli retributivi legati ai risultati.

Competenze interdisciplinari

Il mediatore aziendale ha un background fatto di competenze interdisciplinari, ha doti analitiche che gli consentono di ge-

stire, interpretare e risolvere situazioni critiche. Una delle principali cause di problemi è la mancanza di informazioni.

«In molti ambienti di lavoro manca il feedback - spiega Jan Ardui, coach aziendale, che in Italia collabora con la società di consulenza Mida e l'Istituto Pnl Meta - che è invece un elemento chiave per qualsiasi processo di cambiamento, apprendimento e crescita. Uno degli strumenti che uso molto è dare feedback alle persone, non si può immaginare quanto siano entusiaste nel riceverlo».

Spesso infatti le situazioni di conflitto all'interno delle aziende sono trascurate e non considerate. I casi più comuni riguardano problemi personali, scarsa comunicazione, discussioni con i colleghi che possono portare il dipendente a non rapportarsi in modo costruttivo con gli altri, e di questo atteggiamento finisce inevitabilmente per risentire l'intero processo produttivo aziendale.

Modello "umanistico"

«Si tratta di un fenomeno che non va banalizzato, perché in queste situazioni la motivazione al lavoro diminuisce e la redditività aziendale cala - commenta Maria Martello, psicologa e coordinatrice didattica del corso biennale di alta formazione in Mediazione dei conflitti dell'Università Ca' Foscari di Venezia. E aggiunge: «Che si tratti di problemi tra dipendenti, con un'impresa e consumatori o con i fornitori questi conflitti devono essere risolti senza che i rapporti si interrompano. Per farlo occorre adottare un modello di mediazione umanistico,

che punti sull'educazione alla relazione, la comunicazione interpersonale, la conoscenza della natura dei conflitti e lo sviluppo dell'intelligenza emotiva».

Insieme all'introduzione della figura del mediatore professionale, occorrerebbe poi istituire anche i dipendenti fornendo loro gli strumenti e le conoscenze per gestire situazioni di tensione di tipo ordinario.

Il ruolo del counselor

Oggi l'unica professionalità per certi versi assimilabile al mediatore aziendale è quella del counselor. Il counseling è quell'attività formativa che permette all'individuo di risolvere problematiche non di natura medica né psicologica per prendere conoscenza di sé, dell'ambiente in cui lavora, per ridurre al minimo il sorgere di conflitti dovute a fattori soggettivi.

«La nostra attività sfocia spesso nella gestione dei conflitti interni alle aziende - afferma Danilo Toneguzzi, presidente della Federazione nazionale delle associazioni Aico - che è un problema molto diffuso e spesso sottovalutato perché invece di procedere con interventi strutturali e risolutivi si cerca la soluzione al caso singolo senza risolvere queste situazioni alla radice».

Specializzazione a tre corsie

I principali master in materia di mediazione messi a punto dalle università italiane

Ateneo	Master	Facoltà / Dipartimento	Scadenza domanda ammissione	Contatti
MEDIAZIONE SOCIALE E FAMILIARE				
Università di Firenze	Mediazione dei conflitti sociali e interculturali (I livello)	Scienze della Formazione	30-nov-07	www.mastermediazione.it
Università di Padova	Mediazione	Psicologia	28-nov-07	http://mastermediazione.psy.unipd.it
Università di Cassino	Mediazione familiare (II livello)	Lettere e Filosofia	Da definire	www.unicas.it
Università di Verona	Mediazione familiare (I livello)	Scienze dell'educazione	In corso	www.formazione.univr.it
Università Cattolica - Milano	Formazione interculturale (I livello)	Scienze della formazione	In corso	www.unicatt.it/masteruniversitario
	Sport, management psicosociale (II livello)	Psicologia	30-gen-08	www.unicatt.it/masteruniversitario
	Mediazione familiare e comunitaria (II livello)	Psicologia	In corso	www.unicatt.it/masteruniversitario
Università Cattolica - Brescia	Operatori del dialogo interculturale presso istituzioni pubbliche e private (I livello)	Lettere e Filosofia	In corso	www.unicatt.it/masteruniversitario
Università di Siena	Counseling e formazione professionale (I livello)	Lettere e Filosofia (sede di Arezzo)	31-mar-08	www.corem.unisi.it
MEDIAZIONE INTERNAZIONALE				
Università di Trento	Peace Building e gestione del conflitto (II livello)	Scuola di studi internazionali	In corso	www.ssi.unitn.it/mpb/index.htm
Università di Bologna e Bolzano	Mediatori di conflitti e operatori internazionali di pace (I livello)	Scienze dell'educazione	In corso	www.unibo.it
Università Roma 3	Incontro e mediazione culturale in un contesto migratorio (I livello)	Lettere e Filosofia	30-nov-07	06/57067323; master.incontro@uniroma3.it
MEDIAZIONE DEI CONFLITTI				
Università Ca' Foscari di Venezia	Corso biennale di alta formazione in mediazione dei conflitti	Scuola di insegnamento secondario	15-feb-08	www.univirtual.it

Fonte: elaborazione «Sole-24 Ore del Lunedì»

GUIDA AI MASTER

- Un'offerta variegata che testimonia la diversità dei contesti in cui sono chiamati a operare i professionisti esperti in mediazione. I master di primo e di secondo livello sono infatti raggruppabili in tre aree.
- La prima è quella dei corsi per esperti capaci di risolvere conflitti di tipo familiare, culturale, sociale e in ambito pedagogico. Si tratta spesso di figure non ancora giuridicamente definite e il cui accesso alla professione non prevede percorsi né criteri formali. Gli sbocchi sono quelli inerenti la professione dell'operatore da strada, dell'operatore per l'informazione nei servizi sociali, dell'animatore di comunità e del mediatore culturale o quello familiare. Opportunità d'impiego presso enti pubblici o privati e cooperative che si occupano di promuovere il dialogo interculturale.
- Il secondo gruppo riguarda invece la formazione di professionisti specializzati nella risoluzione di conflitti in ambito internazionale. In questo caso le opportunità lavorative sono rappresentate dalla libera professione, ad esempio per il peacekeeper, o dall'occupazione in organizzazioni governative e non, come capita per coloro che si occupano di progetti per la cooperazione internazionale o dedicati allo sviluppo e al sostegno dei Paesi per il terzo mondo.
- A parte, il corso della Ca' Foscari di Venezia che fornisce competenze polivalenti nate dal bisogno della mediazione e che possono risultare utili a professionisti di varia estrazione come testimonia anche la trasversalità delle tematiche affrontate. Il corso è rivolto a dirigenti, avvocati, psicologi, educatori, medici, commercialisti e assistenti. Si tratta di professioni nelle quali accanto alla preparazione specifica occorre anche affinare competenze per gestire e risolvere i conflitti nei contesti più diversi, da quelli in azienda a quelli del proprio cliente o paziente, in modo da non essere coinvolti nella dispute e offrire una prestazione migliore.

Lo.Ca.

Personale. Indagine su 100 imprese

Le diversità migliorano l'ambiente di lavoro

Francesca Barbieri

La diversità migliora il clima aziendale. Secondo un'indagine dell'Università Statale di Milano su cento imprese in tutta Italia, il 60% dei dipendenti assegna alle differenze - di abilità, genere, razza, orientamento sessuale o semplicemente di pensiero - un'accensione positiva. Sono occasioni di confronto, conoscenza, scoperta e crescita.

Eterogeneo è meglio

L'84% degli addetti, potendo scegliere, preferirebbe un ambiente di lavoro eterogeneo. Un contesto in cui trovare più facilmente idee e soluzioni innovative (per il 96,2% degli intervistati) e dove arricchirsi sul piano personale (90 per cento).

Comunicazioni migliori e senso di appartenenza al gruppo sono invece i vantaggi degli uffici omogenei.

Anche il 68,8% dei responsabili delle risorse umane vede in positivo la presenza di persone diverse all'interno dell'organizzazione. Nel 62,4% dei casi le peculiarità di ciascun lavoratore vengono riconosciute o valorizzate, mentre nel restante 37,6% non sono prese in esame. C'è poi uno zoccolo duro (8,6%) che ritiene un ostacolo alla cultura organizzativa la diversità delle persone che, dal punto di vista pratico, rappresenta un costo o addirittura un problema per il 41,9% delle aziende.

Quasi la metà dei direttori (il 49,1%) afferma che nella propria impresa sono previsti interventi per gestire le differenze. La percentuale sale fino all'86% del campione se si considera anche chi promuove azioni mirate, come le politiche di pari opportunità, la creazione di asili nido e di accessi per i disabili, corsi di formazione per eliminare ste-

reotipi e pregiudizi tra selezionatori e manager.

La discriminazione percepita

L'indagine - che sarà presentata mercoledì alla Statale in occasione del convegno «La gestione delle diversità in impresa» - evidenzia però che la maggior parte dei lavoratori (il 67,9%) si sente trattata come un numero da parte dei propri superiori. E non solo. Secondo il 45,5% degli intervistati esiste una qualche forma di discriminazione all'interno delle loro imprese, mentre uno su cinque si sente "messo da parte".

Sono le donne a considerarsi più discriminate (76,4%), soprattutto se assunte con contratti a termine. E le esponenti del gentil sesso vorrebbero più degli uomini l'applicazione di procedure uguali per tutti: dal reclutamento ai criteri di valutazione, alle forme di flessibilità.

INUMERI

84%

A favore della diversità
È la percentuale di lavoratori che preferirebbe lavorare con personale eterogeneo, secondo l'indagine dell'Università Statale, insieme a Monster.it e AIdp

67,9%

Scarsa considerazione
È la quota di lavoratori che si sente trattata come un numero da parte dei propri superiori

41,9%

Costo o problema
È la percentuale di aziende del campione che reputa la gestione della diversità un costo o un problema



È ORA DEL SALDO ICI

ECCO LA GUIDA CON TUTTO: ALIQUOTE, DETRAZIONI, ESEMPI, CHIARIMENTI...

È in edicola con Il Sole 24 ORE la speciale guida 'Saldo ICI 2007' con tutto quello che serve: aliquote, detrazioni, delibere dei comuni capoluogo, chiarimenti, esempi pratici, casi particolari e le risposte ai quesiti degli esperti del Sole 24 ORE.



È IN EDICOLA LA GUIDA AL 'SALDO ICI 2007' CON 'IL SOLE 24 ORE' A SOLI 6,00€ IN PIÙ*



La cultura dei fatti.

www.ilsote24ore.com

*Offerta valida in Italia dal 23/11/2007 al 17/12/2007

Comune di Firenze
V Commissione Consiliare Cultura, Istruzione e Sport

Firenze Sapere

Rete fiorentina del sapere e saper fare

Forum di apertura
Mercoledì 28 novembre 2007
dalle 09.00 alle 19.00
Palazzo Vecchio, Firenze

Con il sostegno di

AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI BIELLA
Servizio "Contratti e Appalti"
Via O. Sella, 12 - 13900 Biella
Tel. 015.8480720, fax 015.848074

AVVISO DI GARA PROCEDURA RISTRETTA "ACCELERATA" AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI TESORERIA PER IL PERIODO 01/01/2008-31/12/2012

1. Oggetto dell'affidamento: La Provincia di Biella intende affidare la gestione del servizio di tesoreria, secondo quanto previsto dagli artt. 208 e ss. del D.Lgs. 267/2000, cioè il complesso di operazioni legate alla gestione finanziaria dell'Ente.

2. Importo presunto dell'affidamento: senza corrispettivo.

3. Le domande di partecipazione, redatte in carta semplice ed in lingua italiana, dovranno pervenire all'indirizzo di cui sopra entro le ore 16 del giorno 3 dicembre 2007, corredate, a pena di esclusione, della documentazione indicata nel bando di gara e nel documento complementare.

4. Il Bando è stato inviato alla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea in data 14 novembre 2007 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale V serie speciale n. 135 del 19 novembre 2007.

5. La Provincia offre, per via elettronica e a decorrere dalla pubblicazione del bando fascicolo libero, diretto e completo al documento complementare e lo schema di convenzione visibile presso l'indirizzo Internet www.provincia.biella.it.

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
Dr. A. Salamone

TERME DI ACQUI S.P.A.
Estratto
Invito a manifestare interesse

Terme di Acqui S.p.A. rende noto che ha pubblicato un invito a manifestare interesse per la selezione di un partner, attraverso una procedura trasparente e non discriminatoria, che dovrà assumere una partecipazione di maggioranza, non superiore al 70%, nel capitale di una costituenda società NewCo, cui sarà conferito un ramo d'azienda di proprietà di Terme di Acqui S.p.A.

NewCo sarà attiva nel rilancio e nella gestione dei servizi nel settore termale-albergo-termale-terapeutico e termale-wellness nell'ambito del territorio di Acqui Terme.

Gli interessati dovranno far pervenire le loro manifestazioni d'interesse entro e non oltre le ore 13 del giorno 10 gennaio 2008 al consulente finanziario Banca Akros S.p.A., Viale Eginardo, 29, 20149 Milano - Tel. +39 02 43 44 40 48 / 42 25. Per i requisiti di ammissione e le modalità di partecipazione si rinvia all'invito in versione integrale come pubblicato sulla GURI e sulla GUCE.

Le Manifestazioni di Interesse presentate a mano potranno pervenire tutti i giorni lavorativi, escluso il sabato ed esclusi i giorni 7, 24 e 31 dicembre 2007, dalle ore 9:00 alle ore 13:00 (ora italiana), purché entro il termine di scadenza. L'invito a manifestare interesse in versione integrale è stato inviato alla GUCE il 9 novembre 2007 ed è successivamente pubblicato in data 14 novembre 2007; tale invito è stato altresì inviato alla GURI per la pubblicazione ed inoltre è disponibile sui seguenti siti Internet: www.termiediacqui.it; www.comuneacqui.com; www.regione.piemonte.it

CONSORZIO VENEZIA NUOVA
AVVISO DI APPALTO AGGIUDICATO
Estratto

Il Consorzio Venezia Nuova, Concessionario del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Magistrato alle Acque di Venezia, con sede in Venezia, San Marco n. 2803, telefono (041) 5293511 telefax (041) 5289252, comunica che in data 6 novembre 2007, è stato definitivamente aggiudicato l'appalto relativo al Contratto di mutuo fino a € 380.000.000, a valere sul contributo pluriennale relativo al limite di impegno quinquennale a carico del bilancio dello Stato, con decorrenza 13 del 2007, di cui all'art. 4, comma 177 della L. n. 350/2003, come successivamente modificato ed integrato, disposto dalla deliberazione assunta dal CIPE in data 29 marzo 2006, n. 74. L'appalto è stato aggiudicato a Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., con sede in Roma, che ha presentato la seguente offerta:

- in relazione alle erogazioni di ammontare tale da non poter essere rimborsate integralmente con il contributo pluriennale disponibile nell'anno in corso, un margine di 0,0215 punti percentuali su base annua in aumento, rispetto al tasso nominale fisso annuo finanziariamente equivalente al tasso Euribor a sei mesi calcolato con riferimento alla curva dei tassi swap in Euro riportati alla pagina ISDAFIX2 del Circolo Reuters e rilevati alle ore 11.00 del giorno lavorativo bancario antecedente la data di sottoscrizione di ciascun atto di erogazione e quietanza;
- in relazione alle erogazioni di ammontare tale da poter essere rimborsate integralmente con il contributo pluriennale disponibile nell'anno in corso, un margine pari a 0,000 punti percentuali su base annua sul tasso Euribor di durata pari al periodo intercorrente tra la data di erogazione in vincolo (esclusa) e la data di rimborso annuale della somma erogata (inclusa).

È pervenuta n. 1 (una) offerta.

Il testo integrale del presente avviso è stato pubblicato sulla Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana, V Serie Speciale, Contratti Pubblici, n. 136, del 21 novembre 2007. Venezia, 22 novembre 2007

CONSORZIO VENEZIA NUOVA
Il Vice Direttore Vicario - Dott. Roberto Pravati

AZIENDA U.L.S.S. n. 4 "Alto Vicentino"
Via Rasa, 9 36016 THIENE
ESTRATTO AVVISO DI AGGIUDICAZIONE
Prot. nr. 44033/8.10

Titolo: Affidamento in project financing del contratto di concessione di costruzione e gestione relativo alla realizzazione del "Nuovo Polo Ospedaliero Unico dell'U.L.S.S. 4 - Alto Vicentino" nel territorio del Comune di Santorso (Vicenza). C.F.V. - 45215140

Caratteristiche generali dell'appalto: Progettazione definitiva ed esecutiva e esecuzione dei lavori per la realizzazione del "Nuovo Polo Ospedaliero Unico dell'U.L.S.S. 4 - Alto Vicentino", la gestione, per l'intera durata della concessione, di alcuni servizi non clinici rivolti all'Azienda U.L.S.S. 4 "Alto Vicentino" e la gestione di servizi commerciali, per la durata del contratto di concessione pari a 330 mesi. Procedura di aggiudicazione prescelta: procedura ristretta ai sensi dell'art. 155, comma 1 lett. a) del D.Lgs. 163/06. Data di aggiudicazione: 27.09.2007 Numero offerte ricevute: n. 1 Nome e indirizzo dell'aggiudicatario: Società SUMMANO SANITA SPA viale dell'Industria 2, 36057 Arcugnano (VI) Importo di aggiudicazione: € 125.473.700,00 IVA compresa Data trasmissione avviso di aggiudicazione al G.U.C.E.: 19.11.2007 L'avviso integrale di aggiudicazione è a disposizione presso il sito www.ilsite4.ti.thiene.it il 20 Novembre 2007

IL RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO Ing. Mario Cassan
questo avviso è sul sito: <http://site4.ti.thiene.com/system/legale>

CITTÀ DI SAN MAURO TORINESE
PROVINCIA DI TORINO
AVVISO DI APPALTO PUBBLICO DI LAVORI

È indetto un appalto con procedura aperta per l'affidamento dell'esecuzione dei lavori di "Riqualificazione degli Impianti Sportivi del Frasco Enaudi": campo di calcio, tribuna, spogliatoi e servizi - "1 lotto funzionale" Importo complessivo dell'appalto: € 1.469.259,94 di cui € 1.454.712,23 soggetti a ribasso, ed € 14.547,71 per le opere di sicurezza, non soggette a ribasso. Lavori a corpo. Categoria prevalente: Cat. OC1, classifica III importo € 868.467,15 - Categoria OS24 classifica III importo € 377.074,12 - Categoria OS30 classifica III importo € 205.176,56. Sistema di aggiudicazione: criterio del prezzo più basso, art. 81, art. 82 comma 2 lettera b), con esclusione delle offerte anomale art. 86, 87 e 122 comma 9 del D.Lgs. 163/2006. Tempo utile contrattuale: 360 gg. Le offerte debbono pervenire entro le ore 12.30 del 27/11/2007 alla Città di San Mauro Torinese 10098, Ufficio Protocollo, Via Martiri della Libertà n. 150. Data e luogo di apertura delle offerte: ore 9.30 del giorno 28/11/2007, presso il Settore Gestione del Territorio, Via Ronchi n. 22 - 10099 San Mauro Torinese. Responsabile del procedimento: arch. Jacopo CHIARA. Il bando integrale è disponibile all'Albo Pretorio e all'Albo Appalti del Comune, sui siti www.comune.sanmaurotorinese.to.it e www.regione.piemonte.alboappalti.com. Pubblicazione sulla G.U.R.I. in data 21/11/2007 il 21/11/2007

IL DIRIGENTE
Arch. Jacopo CHIARA
questo avviso è sul sito: <http://site4.ti.thiene.com/system/legale>

COMUNE DI PORTOMAGGIORE
Provincia di Ferrara

Si avvisa che in data 13.11.2007 è stato emanato il bando di gara per l'affidamento mediante procedura aperta del servizio bancario e finanziario relativo alla attivazione di una apertura di credito - art. 205 bis, del TUEL, del valore nominale di € 1.315.291,00. I soggetti interessati potranno far pervenire offerta entro le ore 12,30 del 27.12.2007. Per ulteriori informazioni rivolgersi all'Ufficio Appalti: Tel. 0532/323.238-267. Bando affisso all'Albo Pretorio e consultabile sul sito Internet: www.comune.portomaggiore.fe.it. Avviso pubblicato su GUCE n. 2007/S220-268295 del 15.11.07

Il Dirigente del Settore Finanza
d.ssa Marina Zecoli

REGIONE LOMBARDIA AZIENDA OSPEDALIERA "OSPEDALE CIVILE" DI VIMERCATE
Via C. Battisti, 23
20059 VIMERCATE - MI

AVVISO DI GARA

L'Azienda Ospedaliera "Ospedale Civile" di Vimercate ha indetto procedura aperta per l'affidamento del Servizio di trasporto malattie affettive ai Presidi Ospedalieri di Vimercate e Vaprio d'Adda.

Scadenza del termine per la presentazione delle offerte: ore 12.00 del 09.01.2008

Per ulteriori informazioni rivolgersi all'U.C. Approvvigionamenti del P.O. di Vimercate: Tel. 039/6654.609-524-Fax:039/6654.449 - o sul sito www.ospedimercate.org

IL REFERENTE DELLA U.O. APPROVVIGIONAMENTI
PER IL P.O. DI VIMERCATE
sig. Renato Pompa