

REPUTATION today

NEL TUO NOME
IL TUO VALORE

marzo
2015 04

Sondaggio EXP02015

Tra informazione,
sicurezza e reputazione

Isabella Corradini

e-Health e reputazione

Un esempio di eccellenza:
intervista a Sergio Pillon

Barbara Ferraris di Celle

Il punto di vista

Reputazione e politica, suggestioni
per vecchi e nuovi leader

Claudia Di Lorenzi

2

EDITORIALE

di Barbara Ferraris di Celle

4

DAL MERCATO

6

IL PUNTO DI VISTA

Reputazione e politica,
suggerimenti per vecchi e nuovi leader
Claudia Di Lorenzi

12

L'INTERVISTA

Sergio Pillon
Un esempio di eccellenza in ambito e-Health:
reputazione, tecnologia e sanità
Barbara Ferraris di Celle

17

BUONE PRATICHE

L'angolo delle buone pratiche
Isabella Corradini

18

Investire nel benessere organizzativo:
come contribuisce al successo dell'azienda?
Barbara Aboaf

22

Campagna EU-OSHA 2014-2015:
"Insieme per la prevenzione e la gestione
dello stress lavoro correlato"

24

EXPO2015

Il sondaggio su EXPO2015, tra informazione
sicurezza e reputazione
Isabella Corradini

29

SCUOLA E SOCIETÀ

Il successo di "Programma il Futuro"
Enrico Nardelli, Giorgio Ventre

33

EVENTI

Barbara Ferraris di Celle
Direttore Responsabile



Mevaluate: un valore oggettivo alla reputazione

Che la gestione e il controllo dell'informazione, nella società attuale, siano leve fondamentali per orientare e determinare i risultati di un ente, un'impresa o un'organizzazione e che il concetto di reputazione sia sempre più preponderante nell'era del web 2.0, è ormai ampiamente consolidato e risaputo.

La nascita di Mevaluate (conosciuta anche con l'acronimo Mev), la prima banca etica online della reputazione, sottolinea ulteriormente il valore e la crescita del concetto di corporate reputation, concetto di cui troviamo le prime testimonianze nell'ambito della letteratura economica già durante gli anni Settanta e Ottanta e un pieno sviluppo solo a partire dagli anni Novanta.

L'annuncio è stato dato alla fine di dicembre e va sottolineato che si tratta di un progetto interamente italiano, nato per valorizzare la reputazione, attribuendogli un valore economico, sia di singoli individui che di intere organizzazioni.

Gli ideatori di Mevaluate – un gruppo di informatici, esperti di diritto e consulenti d'impresa coordinati da Eduardo Marotti in collaborazione con IBM, colosso del cognitive computing e dell'intelligenza artificiale, la società di revisione e consulenza PwC, la società di certificazione internazionale RINA Services e il leader del brokeraggio assicurativo mondiale Aon – hanno voluto rispondere alla crescente e diffusa domanda di affidabilità, correttezza e trasparenza.

il rating Mev costituisce un nuovo asset economico, universale e per sempre, perché per la prima volta la reputazione complessiva può essere misurata oggettivamente e messa in valore



La banca è fondata su documenti certi ed è caratterizzata da un controllo pubblico diffuso. I fondatori puntano infatti a contrastare dubbi e rischi nelle relazioni personali e professionali, certificando in modo sicuro l'identità, le competenze e la reputazione di tutti i soggetti. Attraverso una serie di algoritmi – per i quali è stata presentata domanda di brevetto negli Stati Uniti con estensione internazionale – Mev è in grado di individuare un rating della reputazione che consente di determinare in maniera affidabile il grado di fiducia che può essere riposto in un individuo, un'impresa, un'istituzione pubblica o privata.

In sostanza il rating Mev – dato nella forma A-A-A-100-100 – costituisce un nuovo asset economico, universale e per sempre, perché per la prima volta la reputazione complessiva può essere misurata oggettivamente e messa in valore.

Il progetto annovera la partecipazione di CCASGO (Ente pubblico multidisciplinare partecipato da dieci pubbliche amministrazioni), DNA, DIA, Criminalpol, cinque Ministeri (MISE, MEF, MIT, Giustizia e Interni) e della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il Consorzio Cbi (formato da 590 banche associate all'Abi) ha partecipato al progetto in qualità di osservatore.

Considerando che solo nei primi 10 mesi del 2014, in Italia, la Polizia Postale ha registrato 8.906 denunce per furto di identità via internet e che aziende ed enti, pubblici e privati, denunciano difficoltà crescenti nello screening di verifica per selezionare partner, fornitori o dipendenti affidabili, il progetto sembra rispondere appieno alla aumentata domanda di affidabilità e trasparenza, comune a tutti gli ambiti.

Il primo quesito che viene in mente è relativo alla privacy, ma non esiste alcuna violazione dal momento che l'iscrizione alla community Mev è volontaria e motivata dalla messa in valore della reputazione di ciascuno.

Staremo a vedere che tipo di ricadute e quale diffusione avrà questo progetto che, dalle premesse, sembra costituire una vera e propria svolta nella verifica della reputazione di ciascuno di noi. ▣

4 CITTÀ ITALIANE NELLA TOP 40
DELLA CLASSIFICA DI TRIVAGO

trivago®

Dopo un anno torna il trivago Online Reputation Ranking, una speciale classifica delle 100 città al mondo con gli hotel meglio valutati online, che prende in considerazione le destinazioni con un minimo di 130 strutture e almeno 60 recensioni per singola struttura. Vincitrice assoluta per il 2014, Sorrento mantiene saldo il podio con una valutazione di 84,70 su 100, anche se si classifica terza.

La top 5 del trivago Online Reputation Ranking è molto variegata quest'anno: spazia infatti da Sanya in Cina in prima posizione (indice di reputazione 86,94), ad Hanoi in Vietnam in seconda (indice di reputazione 84,76), Italia terza, Marocco con Fès in quarta e ancora Cina al quinto posto con Suzhou, città patrimonio dell'UNESCO per i suoi giardini e chiamata anche la "Venezia dell'Est". Si prosegue in sesta posizione con la peruviana Cusco, nota come la Capitale dell'Impero Inca, per passare a Sedona nello stato dell'Arizona e tornare in Europa con le città di Cracovia, Dresda e Dubrovnik. ITALIA- Non dista molto dalle prime 10 un'altra italiana, Lucca, che con un indice di reputazione dell'84,06 si posiziona al 12° posto. Nella top 40 ancora tricolore: si posiziona 24esima Verona e 40esima Bologna che supera addirittura Berlino al 42esimo posto. La classifica completa è disponibile al seguente link: trv.to/Top100OnlineReputationIndex
<http://www.lastampa.it/2015/02/16/societa/viaggi/notizie/hotel-le-migliori-città-al-mondo-NaExqyr7A3SAPOWROXUGSJ/pagina.html>

RANK	BRAND	ENGAGEMENT	FOLLOWERS
1	DISNEY	949,3	4.161.904
2+3	ADIDAS	792,4	1.852.032
3-1	LOUIS VUITTON	597,7	4.174.000
4-2	MTV	391,9	12.021.739
5-8	PORSCHE	313,9	897.266
6-5	SONY	298,3	3.330.577
7-2	PEPEI	244,3	2.818.026
8-4	HISAN	234,7	544.477
9-1	WINTNER	226,1	1.336.586
10	AMAZON	195,6	1.716.804
11-4	JACK DANIEL'S	189,8	109.253
12-7	HARLEY DAVIDSON	189,8	252.261
13-8	MICROSOFT	181,9	6.183.982
14 NEW	LAND ROVER	98,9	278.293
15 NEW	RALPH LAUREN	97,2	1.096.673
16 NEW	NOKIA	83,3	1.876.819
17 NEW	BUDWEISER	68,2	120.258
18 NEW	DISCOVERY	64,8	3.175.343
19-2	PRADA	64,7	303.447
20-6	H&M	64,4	4.898.493

DISNEY SUL PODIO DELLA TOP
20 GLOBAL BRAND SOCIAL DI FEBBRAIO

Disney occupa il primo posto della Top 20 Global Brand Social di febbraio, la classifica realizzata da Reputation Manager. La Top 20 è stata stilata monitorando gli account ufficiali su Twitter e Facebook dei 100 brand globali presenti nella classifica Interbrand e rilevando complessivamente 25.693.370 interazioni totali generate dai brand sui due canali nel mese di febbraio.

Disney si conferma il brand con il più alto livello di engagement su Twitter registrando un incremento mensile di 131 reazioni per ogni tweet, 59.878 reazioni totali e guadagnando 58.930 nuovi follower.

Al secondo posto troviamo Adidas con 792,4 reazioni in media per ogni tweet e tre posizioni guadagnate rispetto al mese di gennaio e al terzo Louis Vuitton che invece perde una posizione registrando 597,7 reazioni ad ogni tweet.

<http://www.wired.it/internet/social-network/2015/03/06/top-20-global-brand-social-disney-bmw-e-mtv-i-migliori-di-febbraio/>



CRAC CARIM, BONFATTI: TUTELEREMO PATRIMONIO E REPUTAZIONE

Il presidente di Banca Carim, Sido Bonfatti, ha dichiarato di aver appreso dalla stampa le notizie sugli avvisi di conclusione di indagini preliminari condotte dalla Procura della Repubblica di Rimini sugli ex esponenti aziendali e sui commissari straordinari. A questo punto, la prima preoccupazione di Bonfatti è "rimarcare che nessuno degli esponenti in carica è stato interessato da analoghi provvedimenti". Ha poi aggiunto che l'istituto "si riserva ogni necessaria valutazione in merito, a tutela del patrimonio e della propria reputazione, sottolineando non solo la estraneità di tutti gli attuali organi di amministrazione e controllo agli addebiti formulati, ma soprattutto l'assoluta correttezza della gestione post-commissariale". Da Bonfatti, quindi, un'apertura alla possibilità, finora sempre negata, di chiedere un risarcimento agli ex amministratori.

<http://www.inter-vista.it/news/item/6597-20-02-2015-rimini-crac-carim-bonfatti-tuteleremo-patrimonio-e-reputazione.html>

Si è svolta a Berlino dal 4 all'8 marzo 2015 la fiera con diverse sezioni tematiche tra cui quella dedicata alle innovazioni tecnologiche nel settore turistico, dove le imprese hanno presentato le novità in tema di digital marketing, social media e reputazione online per le strutture ricettive. Ha partecipato anche Customer Alliance con Edoardo Reggiani, country manager per l'Italia, che ha affermato: «Una buona reputazione online oltre a condizionare le scelte degli utenti è fondamentale per poter incrementare le tariffe e applicare un'efficace strategia di revenue management». Per conoscere le soluzioni di Customer Alliance, è possibile prenotare una consulenza gratuita in fiera (sala 6.1 stand n.162, sezione eTravel World) oppure richiedere una dimostrazione gratuita online all'indirizzo:

www.customer-alliance.com

http://www.travelquotidiano.com/mercato_e_tecnologie/customer-alliance-e-la-reputazione-online-degli-hotel-itb-berlino/tqid-205948

LA REPUTAZIONE DEI DIRIGENTI CORRE SUL WEB

Nella classifica stilata da Reputation Manager, che analizza la reputazione online dei dirigenti più in vista in Italia, al primo posto troviamo Sergio Marchionne, il manager italo-canadese che conquista 62,5 punti su un totale di 100 disponibili, registrando commenti per lo più positivi per la capacità di leadership e la lunga polemica con i sindacati.

Reputation Manager considera elementi quantitativi e qualitativi in riferimento a diverse aree:

- l'immagine percepita (ricavata da indicatori come i suggest e le ricerche correlate);
- la presenza enciclopedica (wiki), la presenza sui canali del Web 1.0 (news e menzioni);
- Web 2.0 (blog e social network).

Dopo Sergio Marchionne torna Diego Della Valle, che sale di 4 punti grazie alle rivelazioni sul suo prossimo ingresso in politica, scelta che ha creato molte critiche, ma che contribuiscono a far crescere la sua visibilità. Al terzo posto l'amministratore delegato di Telecom Italia, Marco Patuano, che guadagna 2,5 punti rispetto alla precedente rilevazione attestandosi a quota 56, grazie all'annuncio dell'investimento di oltre 1 miliardo per cablare il centro-sud con la banda ultra-larga. Al quarto posto il numero uno di Poste Italiane, Francesco Caio. Seguono l'amministratore delegato e direttore generale dell'Enel Francesco Starace (52 punti), Marina Berlusconi (51,5), John Elkann e Mauro Moretti, questi ultimi due appaiati a quota 44,5.

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/11658/dirigenti-reputazione-nel-web/>



Reputazione e politica, suggestioni per vecchi e nuovi leader

La buona reputazione è un valore aggiunto che è conveniente perseguire perché incide sul giudizio di valore complessivo e offre indubbi vantaggi competitivi

Quella che potrebbe sembrare un'affermazione scontata in ambito economico-aziendale, non lo è altrettanto nell'universo della politica, dove, fra gli esponenti della categoria, da tempo ormai la preoccupazione per la propria credibilità sembra aver lasciato il campo ad una più generica cura dell'immagine. In molti casi l'attenzione alla costruzione di un profilo credibile, affidabile, coerente e decoroso, attraverso scelte politiche, di comportamento e linguaggio non casuali, ha lasciato il passo ad uno styling – o restyling – di superficie, misurato per lo più sul consenso mediatico e sui livelli di audience.

Complice di questa involuzione è stata certamente la legge elettorale con la quale sono stati scelti i Parlamentari della Repubblica a partire dal 2005, il cosiddetto "Porcellum", che, mancando della possibilità di indicare delle preferenze, ha consegnato ai cittadini deputati e senatori designati dalle segreterie di partito, per lo più sconosciuti.

Eroso il vincolo di rappresentanza fra eletti ed elettori, si è fatta meno stringente anche la necessità di conquistare consenso presso l'elettorato, attraverso la costruzione o la "manutenzione" di una buona reputazione.

Sta di fatto che una crisi profonda di credibilità ha investito la classe politica negli ultimi anni, suscitando malcontento e disaffezione nei cittadini, ma anche sfiducia da parte dei governi e delle istituzioni comunitarie ed internazionali. La parabola dello spread che vide il suo culmine nell'autunno del 2011, con la caduta del governo guidato da Silvio Berlusconi, costretto alle dimissioni, ha dato rappresentazione plastica a questa sfiducia: l'aumento esponenziale del differenziale tra i titoli di Stato tedeschi e italiani esplicitava la mancanza di credibilità dell'Italia circa la capacità di ripagare il debito contratto con altri Paesi sui mercati finanziari. In quella drammatica stagione fu la reputazione del Paese a subire un duro colpo.

E fu in quei frangenti che la classe politica, inca-

pace di individuare e attuare orientamenti condivisi per uscire dalla crisi – economica, sociale e politica insieme – si rivolse all'unica figura istituzionale che ancora conservava la fiducia della maggior parte dei cittadini italiani e delle cancellerie internazionali. Iniziò così il secondo mandato di Giorgio Napolitano alla Presidenza della Repubblica: un "evento inconsueto" frutto di "circostanze eccezionali" – come ebbe a dire lui stesso - che lo vide ancora una volta, suo malgrado, intestarsi l'azione politica, indirizzarla e sorreggerla per condurla ad approdi più sicuri. Pur reso oggetto di critiche e attacchi talvolta persino oltraggiosi, nei nove anni difficili alla guida del Quirinale Napolitano ha rappresentato, soprattutto nei passaggi più delicati della storia repubblicana, l'unico interlocutore di riconosciuta autorevolezza, sia sul piano interno che a livello internazionale, l'unica figura simbolo della stabilità e della continuità delle istituzioni – per le quali ha lavorato alacremente fino alle sue dimissioni, talvolta anche con scelte impopolari – una delle poche figure politiche credibili, affidabili, autorevoli. Mentre la classe politica veniva travolta da scandali e episodi di corruzione diffusa, messa alla sbarra e processata, nelle aule dei tribunali e nel sentire della pubblica opinione – con conseguenze gravi sul piano della reputazione e della credibilità – mentre il Paese rischiava di annegare nella tempesta dello spread, la figura del Presidente della Repubblica, con i suoi innumerevoli appelli, tanto accorati quanto ignorati, pur in presenza di contestazioni minoritarie ma decise, ha rappresentato l'unico pilastro in grado di sorreggere un'impalcatura corrotta e marcita fin quasi nelle fondamenta. Il suo operato gli è valso il plauso di buona parte della politica e dell'opinione pubblica nazionale e internazionale, ma anche accuse di interventismo e violazione delle prerogative costituzionali.

Le sue dimissioni – peraltro rassegnate solo al termine del Semestre italiano di presidenza del Consiglio dell'Unione Europea, per ragioni di op-

portunità politica che molto hanno a che fare con l'immagine internazionale del nostro Paese – hanno dato avvio alla ricerca di un successore di pari autorevolezza e credibilità. La scelta di Sergio Mattarella risponde a questa esigenza.

Il nuovo Presidente è stato infatti indicato e poi scelto dal Parlamento riunito in seduta comune per il suo percorso professionale di stimato giurista e di giudice costituzionale, per come ha interpretato i ruoli di vertice nelle istituzioni a cui è stato chiamato, come ministro e vicepresidente del Consiglio, ma soprattutto per la sua fama di uomo retto, onesto, coerente, leale, competente, dignitoso, di straordinaria serietà, inattaccabile, schivo e riservato, e dunque per certi versi molto distante dalla fenomenologia di una classe politica che oggi – non in rari casi – si presenta boriosa, presuntuosa, arrogante, impreparata e povera di contenuti, chiassosa, cialtrona e frammentata, autoreferenziale e ridondante. Nel contesto di un atteggiamento diffuso di sfiducia verso la classe politica, percepita dai cittadini come distante e dedita all'interesse privato più che al bene comune, Sergio Mattarella è stato accolto come una persona credibile e autorevole, a cui offrire il bene prezioso della fiducia.

A ben vedere, nella ricerca di una figura come quella del nuovo Presidente della Repubblica, ovvero di un leader garante della Costituzione e del ruolo e del decoro delle istituzioni, baluardo potente di fronte ad ogni operazione di dubbia legittimità; nella scelta di un Presidente che non è espressione del nuovo corso della politica italiana nell'era della rottamazione, ma che rappresenta probabilmente quanto di buono si è ereditato da una stagione politica che si credeva conclusa; e ancora nell'indicazione di un uomo lontano da qualunque sospetto di partigianeria, la classe politica attuale, implicitamente, dà conferma della propria insufficienza ed esprime il bisogno di un "padre", di un Super-lo che faccia da riferimento normativo in senso ampio e da "contenitore" di spinte di-

struttive e illegittime. Esprime il bisogno di confini perché forse teme di varcarli. Il bisogno di punti di riferimento perché talvolta si sente smarrita. Il bisogno di radici che offrono ancoraggio nella tempesta e permettono di guardare avanti con sicurezza e senso della storia. Il bisogno di garanzie per se stessa e garanzie da dare "fuori".

grande è l'attenzione verso le sue iniziative politiche, i gesti simbolici e le parole.

In particolare nei giorni a cavallo dell'elezione, la figura di Sergio Mattarella è stata al centro del dibattito pubblico e sotto i riflettori dei mass media in generale, questi ultimi curiosi verso un personaggio che poco di sé ha condiviso al di là delle iniziative

pubbliche e istituzionali. Grande apprezzamento è stato espresso dai partiti, anche da quelli che – si è detto – per ragioni di metodo non lo hanno votato. E i giornali e le tv ne hanno tratteggiato il profilo dando rilievo soprattutto al suo rigore morale, alla fermezza nell'esercizio dei ruoli istituzionali, e al suo impegno nella lotta contro la mafia, eredità dolorosa raccolta dopo la morte del fratello Piersanti, già governatore della Sicilia, ucciso dalla malavita per il suo impegno per la legalità. Non sono mancate, certo, le voci dissonanti, che hanno parlato di una mancata occasione di rinnovamento e della scelta per un presidente "non ingombrante".

Sfogliando i giornali di quel 1

febbraio 2015, il giorno seguente l'elezione, il ritratto del neo Capo dello Stato prende forma, nelle sue molteplici sfumature. Con toni diversi, per lo più di apprezzamento, i quotidiani danno conto delle priorità annunciate da Mattarella nelle sue prime parole dopo l'elezione: "il mio primo pensiero va soprattutto alle difficoltà e alle speranze dei cittadini", e riferiscono della prima uscita pubblica alle Fosse Ardeatine, monumento nazionale dell'eccidio di 335 uomini, fra militari e civili, ad opera delle SS naziste nel 1944, dove il Capo dello Stato ha esortato ad essere "uniti contro la nuova stagione del terrore".

È in fondo il ruolo che in questo traghetto sofferto verso la "Terza Repubblica" ha svolto Giorgio Napolitano, il quale, probabilmente, ha avuto una qualche parte nel suggerire la figura di Sergio Mattarella come suo successore.

Ad oggi le aspettative che investono i compiti del Capo dello Stato non sono sovrapponibili a quelle della stagione passata. Se non altro perché ci si aspetta che la classe politica, con i suoi nuovi e vecchi leader, pur nelle contrarietà e nel confronto tipico del dibattito politico, abbia ritrovato un orientamento chiaro e un nuovo slancio riformatore. Pur tuttavia, il suo ruolo resta centrale e



Tra i commenti positivi quello del *Corriere della Sera* che lo definisce: "Il regista migliore per seguire la legge elettorale" e parla di "una pagina positiva per le istituzioni". Ezio Mauro, direttore di *Repubblica*, titola "Un galantuomo al Colle, la via dritta della politica" e il fondatore del giornale Eugenio Scalfari osserva che "il nuovo presidente ha tutte le qualità necessarie per essere l'arbitro della partita quotidiana fra i tre poteri costituzionali e fra le parti politiche". Su *La Stampa* il direttore Mario Calabresi offre un ritratto originale di Mattarella, e lo definisce "uno di quegli uomini che vivono lontani dai riflettori, che paiono quasi dimenticati, ma che diventano preziosissimi quando il Paese ha bisogno di figure solide, di sicurezze, di misura e buon senso, persone in grado di fare la differenza", mentre Marcello Sorgi ne sottolinea l'indipendenza: "Un uomo mite ma intransigente, non tratta sui principi. Un cattolico alla De Gasperi, non sarà soltanto un notaio". Virman Cusenza, che guida *Il Messaggero*, è palermitano e da bambino, il giorno dopo l'uccisione di Piersanti Mattarella, volle recarsi proprio in quella via della Libertà dove il fratello del Presidente fu assassinato. Su Sergio dice: "si è sempre distinto per pudore e asciuttezza: non ha mai brandito la croce che è toccata a lui, fratello di Piersanti, come tutte le famiglie colpite dalla ferocia di Cosa Nostra, per diventare un professionista dell'antimafia". Grande apprezzamento traspare anche da *Avvenire*, dove il Direttore Marco Tarquinio parla di "un uomo giusto, una figura di assoluto spessore morale e di grande rilievo umano e politico, un uomo di limpido senso delle istituzioni, popolare e non populista, democratico e non democritico. (...) politico onesto, uomo di governo rigoroso, serio nemico delle mafie, cattolico limpido". Secondo *Il Sole24Ore* il suo rigore istituzionale "può aiutare l'economia". In molti poi sottolineano la scelta di utilizzare la sua berlina, una Panda grigia, per recarsi alle Fosse Ardeatine, un gesto visto come "simbolo di rottura" rispetto a quella politica sprecona e truffaldina.

Di segno opposto *Il Giornale*, su cui Piero Ostelino parla di "un vecchio democristiano di sinistra (...) un uomo di quello stesso establishment conservatore che è solito cambiare qualcosa affinché nulla cambi", e sostiene che "la sua elezione è una regressione sulla strada della modernizzazione del paese". Critico anche *Liberio*, dove il Direttore Maurizio Belpietro descrive Sergio Mattarella come "un cattocomunista sopravvissuto alla prima Repubblica, una Rosy Bindi senza gonnella né la verve della presidentessa dell'antimafia". *Il Fatto Quotidiano* pone l'accento sul potere e la fama controversa del padre Bernardo – tra i padri costituenti della Repubblica, ex DC, più volte ministro – che alcuni storici, giornalisti ed esponenti della politica hanno messo in relazione con l'uccisione di Piersanti.

Sui giornali hanno trovato spazio anche i commenti di esponenti del mondo politico e della società civile. Ciriaco De Mita, già Segretario DC, descrive Mattarella come "un uomo concreto" che "con i suoi criteri oggettivi saprà mettere in difficoltà chi fa le cose sbagliate, chi cerca le scorciatoie", e ne evidenzia il "capitale personale di affidabilità da spendere per contribuire a mettere a posto la nostra scassatissima macchina pubblica, mettendo insieme il rigore sturziano, la mediazione morotea e l'attenzione ai poveri di La Pira". Per Nichi Vendola di SEL il Presidente "sarà un punto di riferimento per l'Italia dei giusti e degli onesti". E una nota di Confindustria osserva che la "grande esperienza, correttezza istituzionale, doti di pacatezza e di equilibrio" di Mattarella "saranno fondamentali per garantire un clima di unità e di condivisione". La CEI esprime "viva soddisfazione" per la scelta di un "uomo di dignità riconosciuta e operosità provata" e conferma "la più leale collaborazione per la promozione dell'uomo e per il bene del Paese". Padre Bartolomeo Sorge, il politologo gesuita che fu direttore del centro di formazione politica Pedro Arrupe di Palermo frequentato da Mattarella, lo ricorda come

“un politico per vocazione e un credente a tutto tondo (...) uomo di grande rigore intellettuale e morale, grande sobrietà e coerenza nei comportamenti”. Il CSM osserva che “con il suo rigore etico e morale, la sua lunga e ricca esperienza istituzionale, la sua sobrietà e mitezza saprà essere una guida per tutti”, ed il suo predecessore Giorgio Napolitano saluta con entusiasmo la scelta: “c’è stato un salto di qualità della politica”. Pochi i commenti negativi da esponenti politici, che per lo più attraverso i media hanno voluto confermare la stima e l’apprezzamento per il nuovo inquilino del Colle. Controcorrente Giorgia Meloni, presidente Fdi, che su *Il Giornale* ha commentato: “un’occasione mancata per portare l’Italia nella Terza Repubblica”.

Infine, particolare attenzione hanno dedicato i media internazionali al voto italiano: la figura di Mattarella, per lo più sconosciuta oltreconfine, è stata ricordata soprattutto per due elementi, intesi come positivi: l’uccisione del fratello Piersanti ad opera della mafia, che implicitamente fa del nuovo Presidente un paladino della lotta al crimine organizzato, e l’opposizione ad alcune iniziative politiche che in anni passati avrebbero dovuto favorire Silvio Berlusconi, e che spinse allora ministro alle dimissioni. Per lo più l’evento è stato letto all’estero come una vittoria del premier Renzi e un suo rafforzamento.

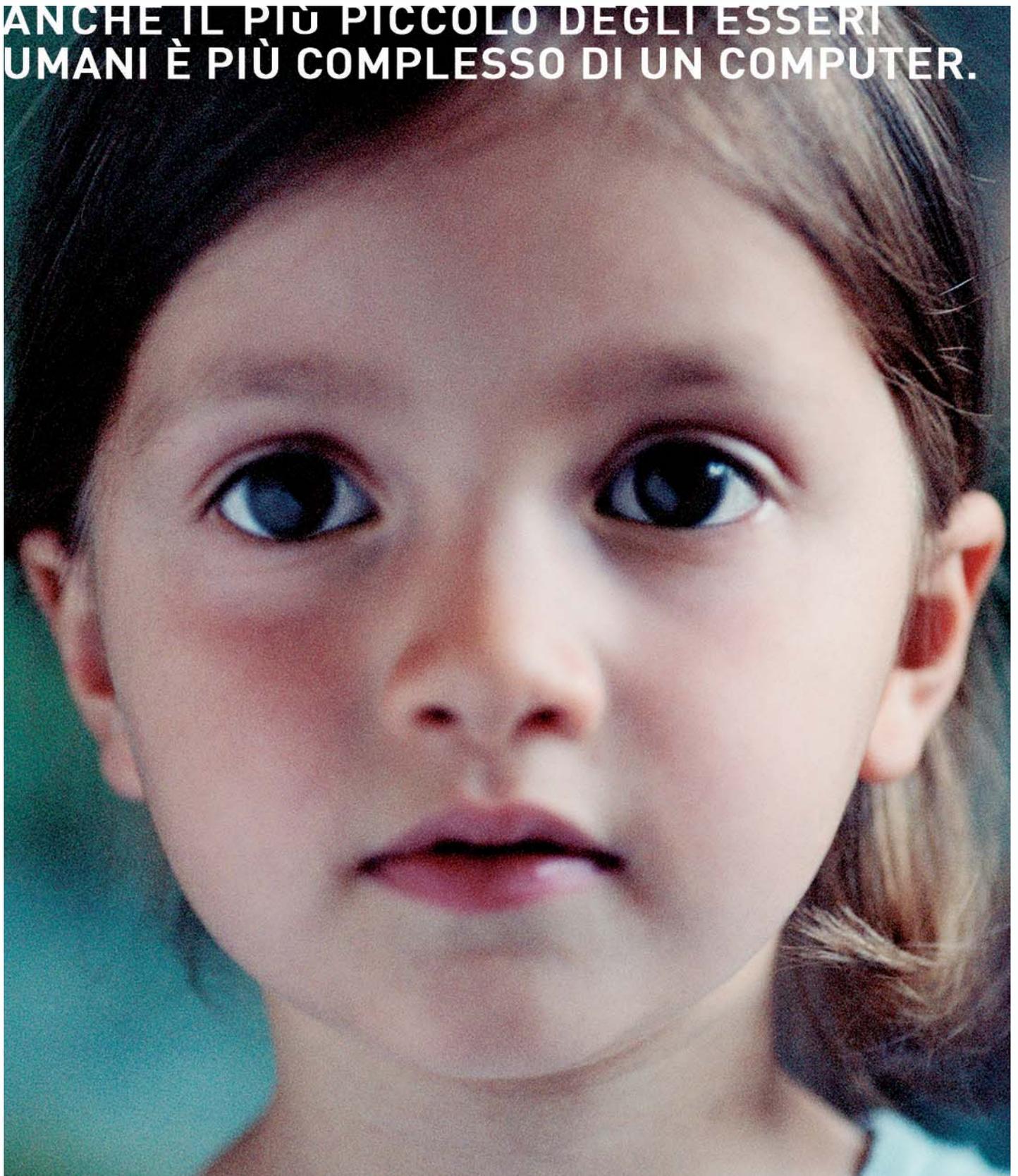
Questa è dunque l’immagine di Sergio Mattarella veicolata dai media e premiata dalla maggioranza della classe politica e dall’opinione pubblica nazionale e internazionale. Un’immagine che fin dalle prime iniziative politiche viene tuttavia messa alla prova: la sua reputazione alimenta grandi aspettative sull’interpretazione che darà del suo ruolo nel settennato. Il Presidente ne è consapevole, ma probabilmente – coerentemente con il ritratto che di lui è stato offerto – poco si curerà della sua immagine, e molto invece farà attenzione al valore simbolico dei suoi gesti e delle sue parole. A tutto vantaggio, paradossalmente, della sua reputazione.

È auspicabile che la sua vicenda possa suscitare il “risveglio” di quella parte della classe politica più attenta alla forma che alla sostanza, al “dire” piuttosto che al “fare”, all’immagine vincente e non alla buona reputazione. Se non altro per una questione di convenienza: bocciato ormai il “Porcellum”, la nuova legge elettorale votata dal Parlamento, più nota come “Italicum”, restituisce almeno in parte ai cittadini il diritto di scelta dei loro rappresentanti politici. E si sa, la storia lo insegna, in tempi bui, densi di sfide, rischi e contraddizioni come quelli che stiamo vivendo, ci si stringe intorno alle figure più solide, quelle che offrono garanzie di stabilità, sicurezza, competenza, lungimiranza. Che non si dica poi che non si è stati avvisati. □

Claudia Di Lorenzi

Giornalista professionista, si occupa in particolare di politica interna, Vaticano, mass media e temi sociali, lavorando per emittenti televisive e radiofoniche, quotidiani e periodici, a diffusione nazionale e locale, anche in veste di conduttrice, autrice testi, programmatista regista e addetto stampa di parlamentari italiani. Laureata in psicologia del lavoro, con una tesi sulla psicologia della pubblicità, è membro supplente del Comitato Media e Minori presso il Ministero dello Sviluppo Economico, membro del Comitato Scientifico dell’Airt – Associazione Spettatori, e autrice di un volume edito da Carocci e di pubblicazioni specialistiche sul tema della psicologia dei mass media e del rapporto fra media e minori. Collabora con la Fondazione Il Buon Samaritano, presso il Pontificio Consiglio per gli Operatori Sanitari.

**ANCHE IL PIÙ PICCOLO DEGLI ESSERI
UMANI È PIÙ COMPLESSO DI UN COMPUTER.**



Le grandi potenzialità dell'informatica sono spesso il suo limite. Dimenticare che la tecnologia è al servizio degli uomini è un errore che noi di Engineering non commettiamo mai. Realizziamo progetti di system e business integration per grandi aziende sempre con il calore e l'entusiasmo che solo un'azienda italiana può avere. Per questo, quando vi rivolgete a noi, sapete di trovare dei professionisti. Ma soprattutto delle persone.

**www.eng.it
@EngineeringSpa**



Sergio Pillon

*Direttore Telemedicina
Ospedale S. Camillo-Forlanini*

12

Un esempio di eccellenza in ambito e-Health: reputazione, tecnologia e sanità

Come riorganizzare i processi grazie alle nuove tecnologie per condividere le esperienze nel settore sanitario, creando un modello virtuoso che permetta di abbattere gli sprechi

intervista di Barbara Ferraris di Celle

Intervistiamo il professor Sergio Pillon, Direttore dell'Unità Operativa Dipartimentale di Telemedicina dell'Azienda Ospedaliera San Camillo-Forlanini di Roma.

Cosa significa parlare, oggi, di telemedicina?

C'è stato un tempo in cui le informazioni mediche si trasmettevano attraverso la radio: il CIRM (Centro Internazionale Radio Medico) nasce così, per svolgere quella che ancora oggi è una fondamentale funzione di ausilio e soccorso a distanza. Poi si è iniziato a realizzare le prime trasmissioni di immagini per le missioni in Antartide, quando nasceva il



personal computer. Le tecnologie della comunicazione hanno, insomma, dato al medico la possibilità di interagire a distanza e hanno fatto nascere quella disciplina che oggi chiamiamo telemedicina, ossia la comunicazione legata alle immagini, ai dati sanitari e ai dati delle apparecchiature. Prima si definiva semplicemente radiomedicina. Oggi al San

Camillo di Roma abbiamo creato una struttura che è, probabilmente, un'esperienza di eccellenza in Italia nonché l'unica struttura ospedaliera a governo medico di questo genere che porta avanti questo genere di attività nel Sistema Sanitario Nazionale. Questo vuol dire mettere a frutto l'esperienza e questo significa anche cercare di interagire

con gli altri colleghi per farne un fattore comune. Abbiamo così creato l'Osservatorio Nazionale di Sanità Elettronica e Telemedicina, ONSET che serve proprio per condividere con i colleghi le esperienze, cercare di individuare le migliori e, di queste, farne un modello.

Quali sono gli obiettivi dell'Osservatorio a medio e lungo termine?

Lo scopo principale è quello della divulgazione delle *best practice* per far sì che le *best practice* divengano parte del Sistema Sanitario Nazionale. Attualmente cerchiamo di collaborare con il Ministro Lorenzin e di partecipare al tavolo del Ministero della Salute.

Alla luce delle possibilità offerte dalla tecnologia, in che modo andrebbero ripensati i processi sanitari?

Tempo fa ho partecipato ad un incontro a Washington organizzato dall'Ambasciata Italiana, tra Stati Uniti, Italia e Unione Europea sul tema dell'e-health, un settore in cui il presidente Obama crede molto. Cito sempre una relazione che mi ha colpito molto e che iniziava dicendo: *Se i supermarket fossero gestiti come la sanità sugli scaffali non ci sarebbero i prezzi; se i bancomat funzionassero come la sanità i soldi arriverebbero dopo due o tre giorni e non sempre alla persona giusta; se le linee aeree funzionassero come la sanità per fare un viaggio bisognerebbe prenotarsi anche un anno prima...* Ovviamente questo veniva detto per rafforzare il concetto che occorre implementare la tecnologia in tutti i settori, sanità compresa. Cosa voglio dire? Il nostro scopo non è tanto la telemedicina in quanto tale, ma una sanità migliore, più efficiente, più appropriata e che com-



porti una minor spesa. Le aziende, infatti, sono sempre chiamate a fare di più spendendo di meno. Oggi non manca la tecnologia; quello che occorre è una riorganizzazione dei processi.

Può farci un esempio pratico di un paziente che, oggi, si rivolge all'Azienda ospedaliera alla quale lei appartiene con un problema che può essere trattato a distanza?

La nostra struttura segue ad esempio i pazienti con le ulcere che sono comunemente dette piaghe, un problema importante e di difficile guarigione. I pazienti che si rivolgono al San Camillo, attraverso il Sistema Sanitario Nazionale, ovvero con la ricetta rosa, vengono inseriti in un percorso di telemedicina. Prima impostiamo il trattamento tradizionale (visita e medicazione), successivamente, dopo il consenso informato e una volta conosciuto il caso, il paziente disporrà di qualcuno (un parente oppure un badante o un infermiere territoriale) che può fare delle foto ed effettuare le medicazioni e inviare le immagini all'ospedale che fornirà consigli e il materiale per la medicazione. Questo materiale può costare dai 10 ai 20 euro e ciò vuol dire risparmiare sulla spesa perché se il paziente venisse di persona al San Camillo, sosterebbe il costo, non solo del materiale, ma anche quello del medico e dell'infermiere. In tal modo si implementa l'efficienza perché riusciamo a curare un numero maggiore di persone. Inoltre anche se al paziente venisse rimborsata la spesa del materiale, lo dovrebbe acquistare in scatole da 10 a prezzo pieno; l'ospedale, invece, lo compra al prezzo di gara ospedaliera, (normalmente al 40% di sconto) e lo fornisce all'interessato solo per il numero di medicazioni programmate, evitando gli sprechi. Tale procedura si rivela efficace e razionale sia dal punto di vista economico sia da quello dello spostamento del paziente che,

talvolta, è immobilizzato. Abbiamo portato la nostra esperienza al Congresso Europeo della maggiore associazione internazionale che si occupa di ulcere la EWMA (European Wound Management Association) ricevendone il plauso e siamo stati indicati come un modello da replicare. Abbiamo anche un'applicazione, per iPhone, iPad e Android, che consente anche al paziente di acquisire con facilità la fotografia dell'ulcera e le relative informazioni, generando un pdf che può essere inviato all'ospedale che lo archiverà con tutti i dati riferiti alla tipologia di trattamento. È sufficiente avere una macchina fotografica digitale ma anche un cellulare non evoluto, l'importante è che sia in grado di scattare fotografie ed inviarle; altrimenti bastano una macchinetta fotografica e un indirizzo e-mail.

Quanti pazienti trattate in un anno?

Una nostra recente *review* ha rilevato che, in quattro anni, abbiamo chiuso in telemedicina le ferite di circa 190 pazienti, ciò significa circa tre mesi di medicazione a paziente. C'è da considerare che in un ospedale come il San Camillo non arrivano persone con un piccolo graffio ma con ulcere aperte da anni e abbiamo il 90% di guarigioni. La maggior parte dei centri che si occupano di ulcere considerano un grande successo superare il 75% e i nostri risultati sono dovuti al fatto che i pazienti non se ne vanno perché, potendoli seguire a domicilio, continuano ad inviarci le immagini. Si verifica, inoltre, il fatto che il paziente, solitamente, quando nota che l'ulcera si restringe e diventa solo un piccolo foro, non si reca più al centro perché ritiene di essere guarito senza considerare che proprio quel piccolo foro è il più difficile da sanare. Accade quindi che il paziente se ne va con una piccola ferita e torna, dopo qualche mese, con una ancora più grave. In telemedicina si continua invece a seguirlo fino alla completa guarigione. Con ciò non voglio dire che noi siamo più bravi dei nostri colleghi ma la differenza risiede solo nella metodologia. In America, per esempio, c'è un gruppo

(Wound Technology Network) che usa questo tipo di metodo e la loro percentuale di guarigione si aggira intorno al 91% con un risparmio, per paziente, superiore al 50%.

Recentemente Cittadinanza attiva – Tribunale dei diritti del malato ha inserito il nostro servizio come uno degli otto esempi di buone pratiche nazionali nell'uso delle nuove tecnologie al servizio dei pazienti fragili. Stiamo tentando di fare in modo che questo modello possa essere adottato dal più alto numero di strutture nel nostro Paese, come recentemente ha fatto la Damimarca, inserendo la telemedicina nelle ulcere come servizio routinario nell'ambito del sistema sanitario nazionale. Quel che occorre è la volontà, sia da parte del medico che delle Regioni. Abbiamo trovato lungimiranza da parte del management del San Camillo quando abbiamo cominciato a realizzare questa struttura che ci ha consentito di portare avanti questo progetto.



In che modo l'Internet delle cose si riflette nel mondo sanitario?

Internet è ormai ovunque: la navigazione in mobilità ha superato di gran lunga quella da computer. I dati di una recente ricerca dell'Osservatorio Mobile Marketing & Service della School of Management del Politecnico di Milano parlano chiaro registrando che il 2014 è stato l'anno del sorpasso: sono ormai oltre 16 milioni gli italiani che si con-

nettono alla rete via smartphone o via tablet, mentre sono circa 13 milioni gli utenti che ogni giorno navigano da computer. Analizzando i dati si scopre anche che chi si collega alla rete dai dispositivi mobili vi trascorre più tempo (circa 90 minuti al giorno contro i 70 da pc).

Di recente, Eric Schmidt (Eric Emerson Schmidt è un dirigente d'azienda statunitense, amministratore delegato di Google dal 2001 al 2011 e da allora presidente del consiglio di amministrazione, ndr) ha affermato che "la Rete semplicemente sparirà": entro il 2025 l'Internet delle cose farà sì che si interagirà con qualsiasi elemento intorno a noi, tanto da farci dimenticare dell'esistenza di una rete, per dirla con lui: "sarà parte di noi, del nostro agire. Per Internet delle cose si intende infatti la possibilità di connettere tra di loro oggetti e luoghi concreti, capaci di comunicare e adattare il loro comportamento ai dati che ricevono.

Pensiamo alla robotica, alle case intelligenti con i sistemi di domotica che regolano temperatura e illuminazione della casa, o ancora alla tecnologia indossabile (come ad esempio gli orologi hi-tech che contano passi, calorie bruciate, temperatura e altro per migliorare lo stato di benessere di chi li indossa), e alle ricadute che si possono avere in ambito sanitario e nella sfera del benessere.

L'Internet delle cose porta internet al di fuori degli schemi, ormai superati, di computer, smartphone e tablet ed entro il 2020 esisteranno 26 miliardi di dispositivi connessi all'Internet delle cose e questi genereranno uno scambio di dati maggiore degli utenti/pazienti.

Per la sanità immaginiamo un paziente che porta alcuni sensori, ad esempio in un cerotto, in una maglia. Questi sensori si collegano con il cellulare o con la rete internet domestica e trasmettono attraverso Internet ad un sistema informatico i parametri del paziente ad intervalli regolari. In caso di superamento dei parametri impostati dal medico il sistema avvisa un centro clinico che contatta il paziente. Il tutto può avvenire senza alcun intervento

diretto da parte del paziente, quasi come quelle "scatole nere" che molti di noi hanno nelle automobili.

Infine, qual è il ruolo giocato dalla tecnologia per la costruzione di una buona reputazione in sanità?

Come già accennato, non è tanto la tecnologia a fare la differenza quanto il ripensare l'organizzazione e i processi sanitari all'insegna dell'usabilità. Grazie ai nuovi processi, far sentire il paziente effettivamente al centro della rete di assistenza, seguirlo costantemente anche nel periodo successivo alla degenza ospedaliera, non è solo possibile ma auspicabile in ogni realtà.

E questo non può che elevare il livello di soddisfazione del paziente/utente e giovare alla costruzione della buona reputazione di un'azienda sanitaria.

La pubblica amministrazione è tenuta a garantire affidabilità ed autorevolezza al proprio agire, affinché il cittadino possa riporre fiducia nelle istituzioni e vi si possa rivolgere ogni volta che ne abbia la necessità. A maggior ragione se si tratta di sanità. Il decreto legislativo n. 33 del 2013 riprende e amplia il concetto di trasparenza già presente nella legge n. 241 del 1990: la trasparenza è ora intesa come accessibilità totale non solo alle informazioni e agli atti amministrativi (diritto d'accesso), ma anche a tutti i dati riguardanti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, introducendo così il principio dell'accesso civico.

La pubblicazione di tutti i dati e di tutte le informazioni riguardanti l'organizzazione fa sì che ogni cittadino possa accertarsi che il denaro pubblico venga speso in modo adeguato e che l'attività degli uffici pubblici sia legittima, senza sprechi o dispendio di risorse in attività non necessarie.

Ogni azione va dunque nella direzione di una sanità più vicina al cittadino, quella famosa sanità di prossimità a cui si dovrebbe tendere. Le ricadute positive in termine di reputazione, verranno da sé. ■

CORSI DI FORMAZIONE PRESSO AZIENDE

Reputation Agency realizza corsi di formazione sul tema della **Reputazione**.

I punti di forza comprendono:

- **docenti** di alto profilo
- metodi di insegnamento **interattivi**
- corsi di formazione realizzati **su misura** in funzione delle specifiche aziendali

Il corso in azienda è attivabile con un numero minimo di 5 partecipanti fino ad un massimo di 15.

I corsi da sviluppare **ad hoc** per l'azienda saranno incentrati sulle seguenti tematiche:

- Come costruire reputazione **in azienda**
- Strumenti di **misurazione** della reputazione on line
- **Gestire** la reputazione in situazioni di crisi
- Ruolo dei **social media** nella costruzione e nel mantenimento della reputazione
- Il rischio reputazionale tra i rischi per il **business** e la **sicurezza**

PER INFORMAZIONI

Reputation Agency
Via Veturia, 44 - 00181 Roma
info@reputationagency.eu
t. +39 06 92927629
www.reputationagency.eu



L'angolo delle buone pratiche



Questa sezione descrive le buone pratiche intese come esperienze positive riportate da enti ed aziende in vari contesti e ambiti. Che si tratti di sicurezza, di innovazione o di altro, riteniamo, infatti, che la diffusione di pratiche aziendali positive possa essere un prezioso strumento di condivisione e di crescita per tutti.

Per partecipare all'iniziativa potete scrivere a

info@reputationagency.eu

Barbara Aboaf

Head of Health, Safety & Environment,
Vodafone Italia



Investire nel benessere organizzativo: come contribuisce al successo dell'azienda?

Le persone rivestono un ruolo fondamentale all'interno dell'organizzazione, ne sono i primi stakeholder, i primi "costruttori" del brand e della reputazione. Le persone sono il capitale umano sul quale costruire ed investire.

Parlare di benessere organizzativo in un contesto economico quale quello attuale rappresenta sicuramente una ulteriore sfida per qualsiasi azienda che si trovi a fronteggiare quotidianamente temi quali la contrazione dei ricavi e i tagli di budget. Ma investire sul benessere organizzativo, sul clima aziendale, sull'immagine di azienda socialmente responsabile, sulle proprie persone, rimane una condizione necessaria ed imprescindibile per il successo e per la propria sostenibilità sul mercato. L'adempimento della normativa vigente, prima di tutte quella relativa alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e il rispetto dei requisiti imposti rimane un aspetto imprescindibile, ma si amplia sempre più in una prospettiva che sposa il concetto anglosassone per cui *"Healthy people make heal-*

thy company. And healthy company is more likely, more often, and over a longer period of time, to make healthy profits and to have healthy returns on investments": il concetto di benessere all'interno dell'organizzazione diventa punto di incontro fra gli obiettivi e le aspirazioni dell'individuo da una parte e gli obiettivi dell'azienda dall'altro, in un'ottica di compatibilità tra persona e organizzazione.

Salute, sicurezza e benessere pertanto non solo più in un ottica di adempimento "legale" ma anche di approccio etico e virtuoso, dove la responsabilità sociale dell'azienda diventa un aspetto essenziale di una organizzazione che agisce nell'ottica di perseguire il bene comune, prima di tutto il bene delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione.

Lo stesso D.Lgs 81 del 2008 ha comunque ampliato il campo di azione dei soggetti aziendali preposti alla prevenzione e alla sicurezza includendo, ad esempio, l'obbligo di inserire nella valutazione dei rischi anche i rischi psicosociali fra cui lo stress lavoro-correlato ed estendendo compiti e responsabilità del medico competente che, da medico del lavoro che esprime i giudizi di idoneità alla mansione, diventa consulente tecnico del datore di lavoro che collabora anche alla attuazione e valorizzazione di programmi volontari di "promozione della salute", secondo i principi della responsabilità sociale.

sui livelli di performance, sul grado di adesione delle persone agli obiettivi dell'organizzazione, sull'assenteismo lavorativo e sull'intenzione dell'individuo di continuare a prestare la propria attività lavorativa per l'azienda in cui è impiegato.

Un dato preoccupante emerge da un sondaggio, effettuato a livello mondiale, promosso da Forrester che evidenzia come, in ogni Paese, soprattutto europeo, ci sia un alto numero di dipendenti che veicola all'esterno le proprie impressioni negative sull'azienda. Un atteggiamento che contribuisce a minare gravemente la reputazione dell'azienda e, di conseguenza, i suoi risultati economici.

La qualità delle risorse umane e l'engagement delle proprie persone sono gli unici fattori competitivi, non replicabili, su cui l'azienda può contare. Il capitale umano è uno dei fattori chiave di successo, caratteristica distintiva e leva importante su cui contare per lo sviluppo aziendale. Diventa quindi centrale, per qualsiasi organizzazione, tendere ad un nuovo modello di gestione che coniughi la profittabilità con la sostenibilità del business aziendale. Il benessere di tutta la popolazione



L'esigenza primaria di una azienda rimane però quella di concentrarsi sul profitto e di far crescere i ricavi. Quale il contributo del benessere e del clima organizzativo a questo obiettivo?

La risposta è semplice. Al di là degli effetti sulla salute stessa, il malessere organizzativo può incidere profondamente sulla motivazione individuale e la soddisfazione lavorativa, con ricadute significative

aziendale, dai livelli manageriali a coloro che svolgono i compiti più operativi è essenziale per contribuire al successo dell'organizzazione.

Se da un lato, forse qualche anno fa, si viaggiava di più a compartimenti stagni dove salute e sicurezza era prerogativa unicamente di un gruppo ristretto di addetti ai lavori, in primis del responsabile del servizio di prevenzione e protezione e del me-

dico competente, sempre nelle organizzazioni la costruzione del clima organizzativo e del benessere di una organizzazione passa attraverso l'azione sinergica di più attori aziendali e, oltre a quelli già citati, vedono in primo piano le risorse umane, i manager, la comunicazione interna, sostenibilità, le facilities.

Ma le persone cosa si aspettano principalmente dall'organizzazione? Quali sono le aree sulle quali l'azienda deve lavorare per aumentare l'engagement, coinvolgere le proprie persone affinché diventino sempre più ambasciatori del brand, rientrando quindi nella logica del profitto che l'azienda non può dimenticare?

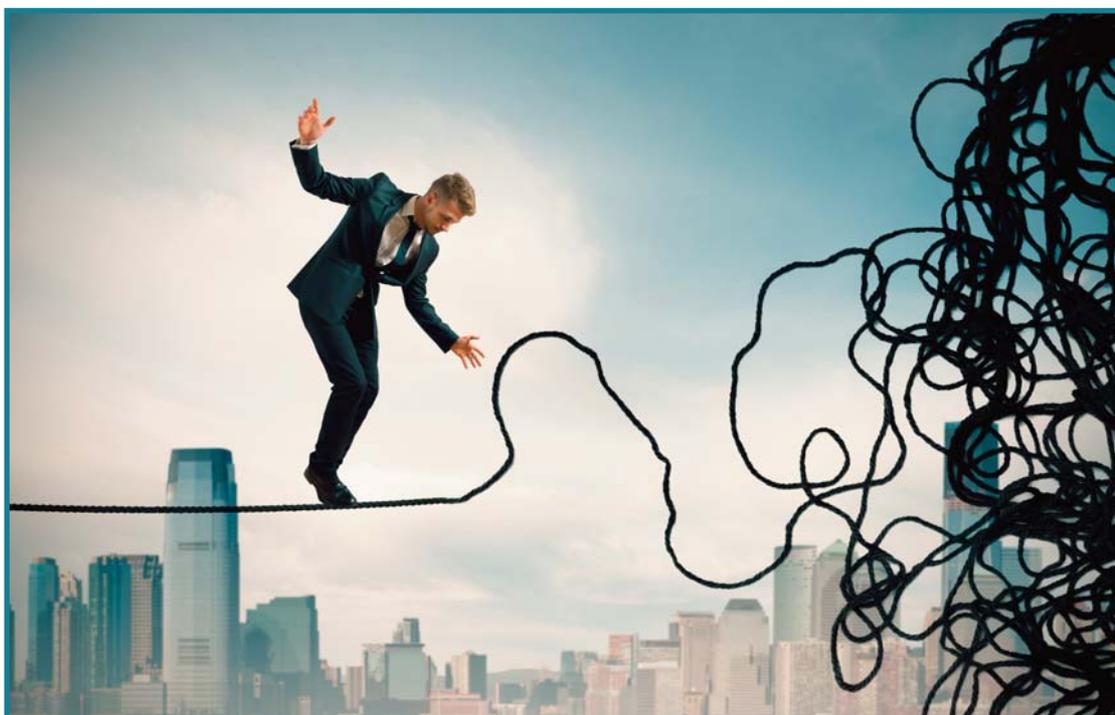
Un punto di inizio può essere l'indagine di clima che permette di capire quale impressione e opinione le persone abbiano dell'organizzazione per cui lavorano, per conoscere a fondo lo stato di benessere della stessa, per individuare il grado di realizzazione delle persone, per conoscere i motivi di soddisfazione e d'insoddisfazione, determinare il livello di coinvolgimento, di motivazione e d'impegno con il quale le persone gestiscono il rapporto con l'organizzazione. Ma è in grado, anche, di sostenere il processo di miglioramento delle prestazioni aziendali ed il conseguente miglioramento dei risultati economici.

Quello che emerge in modo chiaro, negli ultimi anni, è come alle aziende siano chiari i benefici di un'efficace attività di employer branding, portandole a spendere oggi, più che in passato, per rafforzare la propria reputazione, nonostante la crisi. La persona motivata è fondamentale per l'azienda.

A livello Italia, solo l'11% dei dipendenti si sente motivato dall'azienda per cui lavora. Il risultato italiano è il più basso sia rispetto al resto d'Europa che rispetto ai dati internazionali.

Ma se la persona è elemento centrale e differenziante per una organizzazione, il benessere organizzativo passa anche e soprattutto attraverso la possibilità data alle proprie persone di crescere, sviluppare, ampliare, diversificare le proprie competenze all'interno dell'organizzazione stessa, non solo in una ottica di crescita verticale ma anche in una prospettiva di crescita orizzontale o re deployment finalizzato all'intraprendere nuove esperienze e percorsi professionali all'interno dell'azienda stessa.

Lo sviluppo professionale è un percorso di continuo miglioramento e costante apprendimento, attraverso il quale rinforzare le proprie performance, valorizzare il portafoglio di esperienze e conoscenze, costruendo il proprio specifico percorso professionale. Lo sviluppo non è un percorso pre-determinato dall'azienda, ma un percorso in cui un ruolo centrale deve essere svolto dalla persona e dal suo manager.



E la Medicina Occupazionale? Come si è evoluta negli anni? Come è o può diventare sempre più soggetto attivo nella promozione del benessere organizzativo e nella costruzione del clima?

Senza dubbio anche in questo caso per step successivi, partendo dall'affiancare alla mera sorveglianza sanitaria ex lege, servizi a valore aggiunto per le persone che possono comprendere attività di counselling sanitario per problemi sanitari non legati al lavoro, la campagna di vaccinazione antinfluenzale annuale, l'implementazione di speciali convenzioni presso centri medici e strutture sanitarie per esami diagnostici, visite specialistiche e check up preventivi, sviluppando programma di promozione della salute attraverso incontri dedicati a tematiche di salute e prevenzione.

Molte organizzazioni si stanno concentrando sullo sviluppo di piani di welfare. L'entry level di questi piani è costituito dall'introduzione di convenzioni e sconti per i dipendenti, fino ad arrivare ad un piano welfare completo che includa il contributo per asili nido, trasporti, piani pensionistici integrativi, assicurazioni sanitarie, libri scolastici e soggiorni studio, un fondo di solidarietà interno per il rimborso delle spese mediche.

Un contributo importante alla costruzione del benessere organizzativo è poi dato dall'ambiente lavorativo in cui le persone vivono.

Quando entrano in azienda, in un edificio, le persone desiderano entrare in un ambiente che sia confortevole e il più vivibile possibile, perché questo garantisce una migliore qualità del lavoro e incrementa il senso di appartenenza all'organizzazione.

Le stesse modalità di lavoro, in ottica di miglioramento del livello di work-life-balance, si stanno evolvendo con lo sviluppo del concetto di lavoro agile una nuova modalità di lavoro, che si affianca al telelavoro, caratterizzata da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi e degli strumenti di lavoro e che permette di lavorare in modo più efficace e flessibile, venendo incontro alle esi-

genze delle persone e di contribuire, allo stesso tempo alla sostenibilità ambientale.

Il benessere organizzativo e il porre la persona al centro dell'organizzazione diventano elementi essenziali in una visione aziendale strategica orientata al successo del proprio business perché sono fattori che contribuiscono alla costruzione del proprio brand e della propria reputazione, perché fare impresa in modo corretto, leale, trasparente ed etico, produce effetti su tutti i possibili interlocutori aziendali quindi anche sui clienti, i fornitori, i partner e la società. ■

Barbara Aboaf

È Head of Health, Safety & Environment di Vodafone a riporto del Direttore Affari Generali e Sicurezza, ricoprendo anche la funzione di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Laureatasi nel 1998 a Torino in Lettere Moderne, indirizzo Comunicazione è entrata in Vodafone nel 1998 nell'ambito del Dipartimento Health&Safety come addetta al Servizio di Prevenzione e Protezione dove si è occupata di tutta l'attività di formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro, informazione e comunicazione prevista dall'allora normativa vigente, il D.Lgs 626/94.

È stata poi responsabile dal 2007, a riporto del Safety Manager, dell'implementazione del Sistema di Gestione Salute e Sicurezza sul Lavoro (OHSAS 18001), finalizzato a minimizzare i rischi nel rispetto della normativa vigente e nell'ottica del miglioramento continuo.

INSIEME PER LA PREVENZIONE E LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO 2014-2015

cause

DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

- **ECESSIVO CARICO DI LAVORO**
e/o tempo insufficiente per s le mansioni
- **RICHIESTE CONTRASTANTI**
e assenza di chiarezza sui ruoli
- **DISCREPANZA TRA LE ESIGENZE**
del lavoro e le competenze richieste
- **MANCANZA DI COINVOLGIMENTO**
nel processo decisionale
- ...

lo stress è

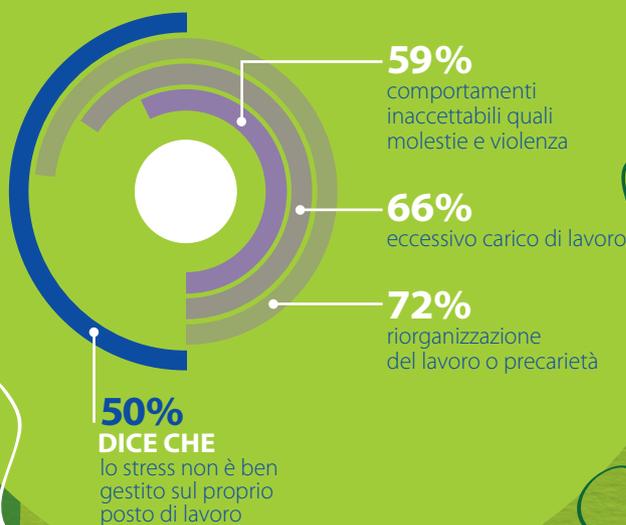
LA REAZIONE DELLA NOSTRA MENTE E DEL NOSTRO CORPO A UNA SITUAZIONE DESTABILIZZANTE

Può causare sovraccarico, ansia, depressione e sintomi come ipertensione, insonnia, problemi di stomaco e mal di schiena.

I LAVORATORI

attribuiscono¹

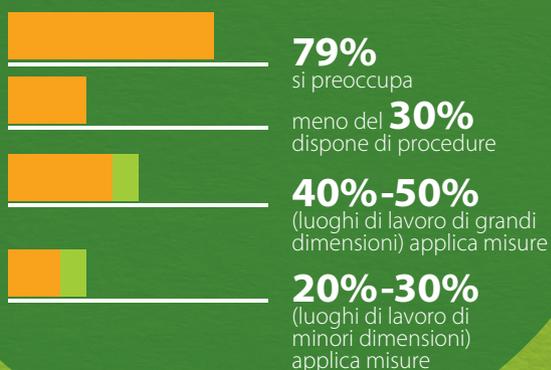
LO STRESS A



COME VIENE

gestito²

LO STRESS DALLE AZIENDE E DAI DIRIGENTI EUROPEI?



¹ Sondaggio d'opinione paneuropeo sulla sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, EU-OSHA 2013
² Indagine europea fra le imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER), EU-OSHA 2010

INSIEME PER LA PREVENZIONE E LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO 2014-2015

Una **FORZA LAVORO SANA** è essenziale per un'**AZIENDA DI SUCCESSO**

VALUTAZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

può essere fatta come qualsiasi altra valutazione dei rischi



- 1 **Individuare** i pericoli e i lavoratori a rischio
- 2 **Valutare** i rischi e decidere sulle priorità
- 3 **Intervenire** con misure preventive e correttive
- 4 **Monitorare** ed revisionare

SOLUZIONI PER PREVENIRE LO STRESS

e creare un **buon ambiente di lavoro dal punto di vista psicosociale**

Assicurare che i lavoratori abbiano abbastanza tempo e autonomia per gestire il proprio lavoro

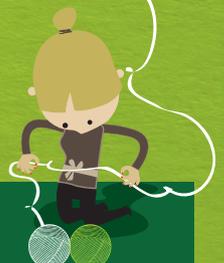
Chiarire ruoli e compiti, fornendo riscontri regolari e costruttivi

Informare i lavoratori sui cambiamenti e coinvolgerli nel processo decisionale

Attuare politiche volte a prevenire le molestie e la violenza

Garantire una distribuzione equa del lavoro e riconoscimenti

Promuovere una comunicazione aperta e



BENEFICI



per i **LAVORATORI**

maggior benessere e soddisfazione sul lavoro



per i **DIRIGENTI**

una forza lavoro più sana, più motivata e più produttiva



per i **LUOGHI DI LAVORO**

miglioramento delle prestazioni, riduzione dei tassi di incidenti e infortuni, minore assenteismo



per i **SOCIETÀ**

riduzione dei costi e degli oneri per i servizi





Il sondaggio su EXPO2015, tra informazione, sicurezza e reputazione

L'11 febbraio 2015, nell'ambito dell'EXPOgaming, sono stati presentati a Venezia i dati della ricerca *EXPO2015: Sicurezza, Continuità, Vigilanza e Tutela dell'Esposizione Universale*

La ricerca ha indagato la percezione relativamente ai rischi e alle emergenze dell'esposizione universale da parte di molti operatori del settore. Il questionario creato per l'occasione è stato compilato da 138 persone operanti in gran parte nell'ambito del settore della sicurezza, sia nel privato che nel pubblico. Considerato dunque la specificità del target di riferimento, il campione che ha partecipato all'indagine è da ritenersi piuttosto rappresentativo. Di seguito la sintesi di alcuni interessanti dati focalizzati sugli aspetti di informazione, sicurezza e reputazione.

Il 54% dei rispondenti si sente poco informato su EXPO2015, ma il 78% desidera visitare l'esposizione universale.

Il 96% ritiene che il tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita" sia di grande attualità e il 45% pensa che l'EXPO sia una grande occasione di visibilità internazionale.

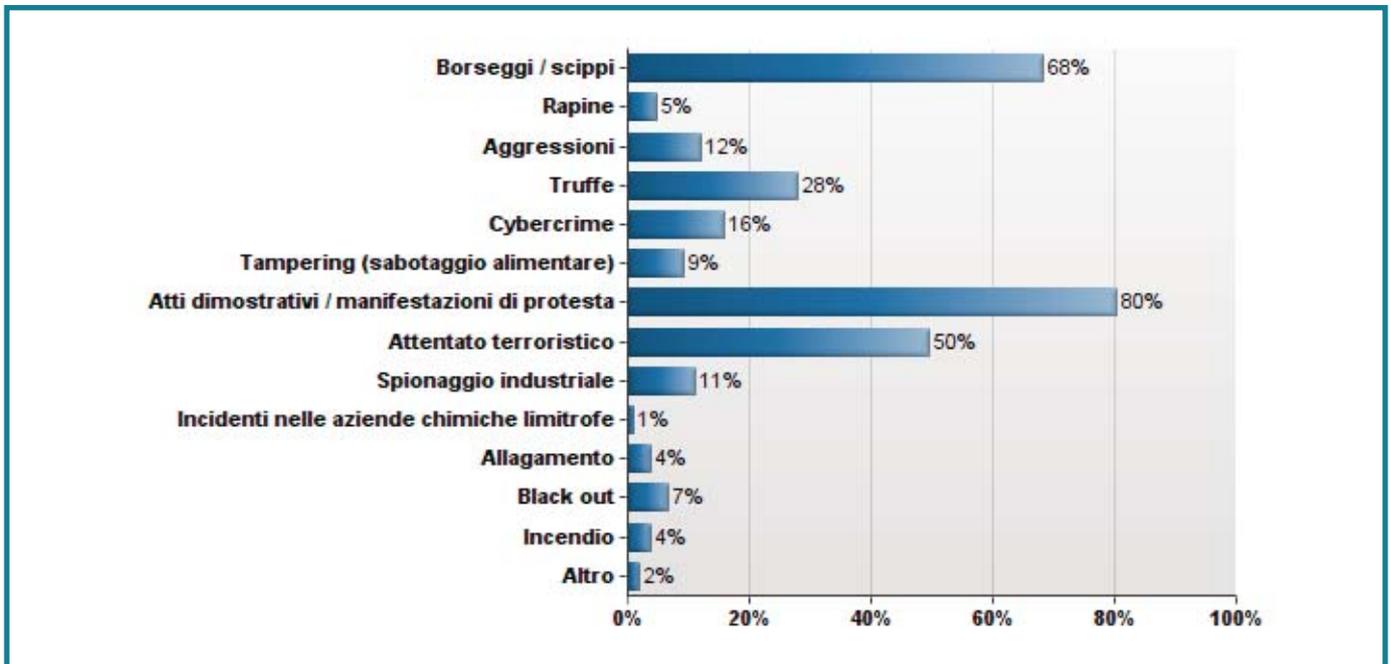
L'87% dei partecipanti alla ricerca ritiene che l'evento avrà ricadute positive per il nostro Paese, in particolare per poter dimostrare la tradizione e la qualità dei prodotti italiani e raggiungere quindi accordi condivisi a livello internazionale.

Solo il 3% dei rispondenti ritiene che EXPO2015 sia una spesa superflua, mentre la quasi totalità del campione vede la manifestazione come un'occasione di rilancio o di visibilità per l'Italia.

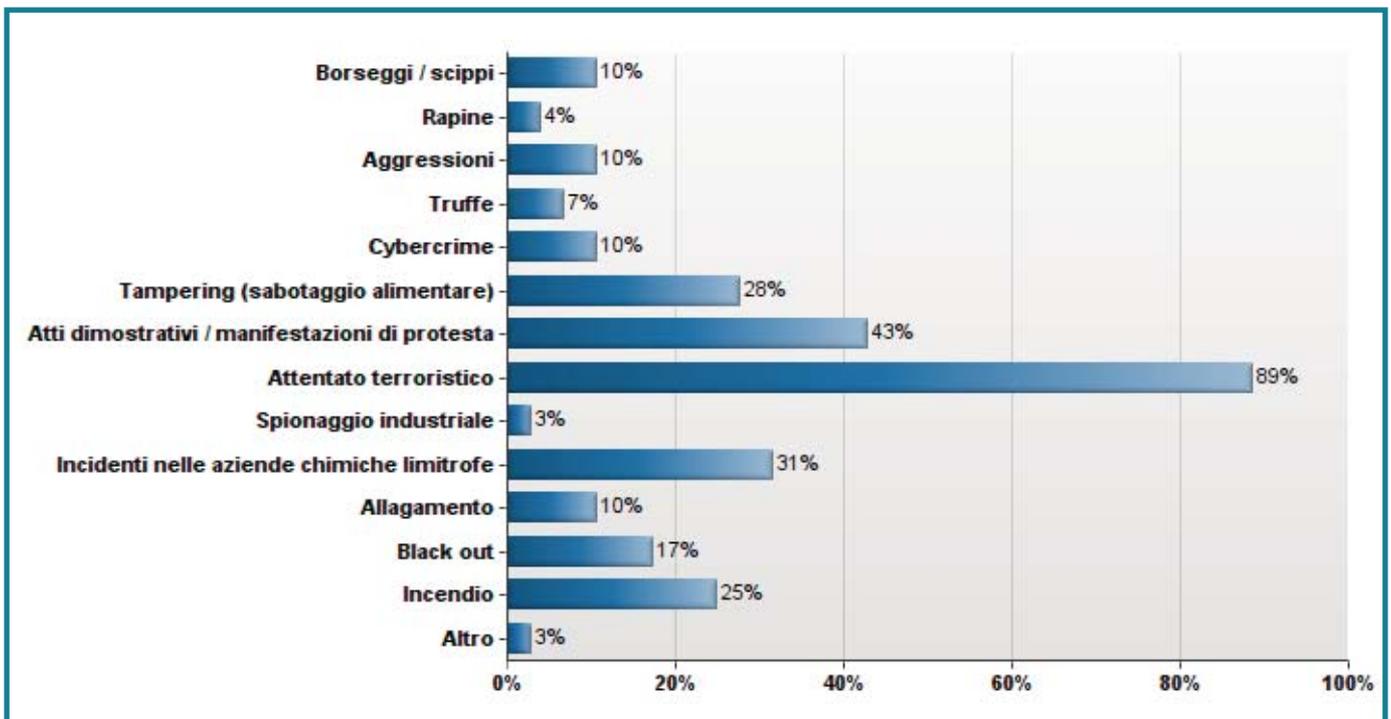
Riguardo allo specifico tema dei rischi e della sicurezza,

- l'81% dei rispondenti ritiene l'evento un obiettivo sensibile soprattutto per la visibilità mediatica mondiale e, a seguire, per il numero di visitatori;
- il 72% pensa che l'Italia sia un Paese abbastanza sicuro per i visitatori. I luoghi percepiti come maggiormente a rischio sono il sito espositivo e le infrastrutture dei trasporti.

I rischi valutati più probabili in termini di accadimento risultano essere gli atti dimostrativi/manifestazioni di protesta.



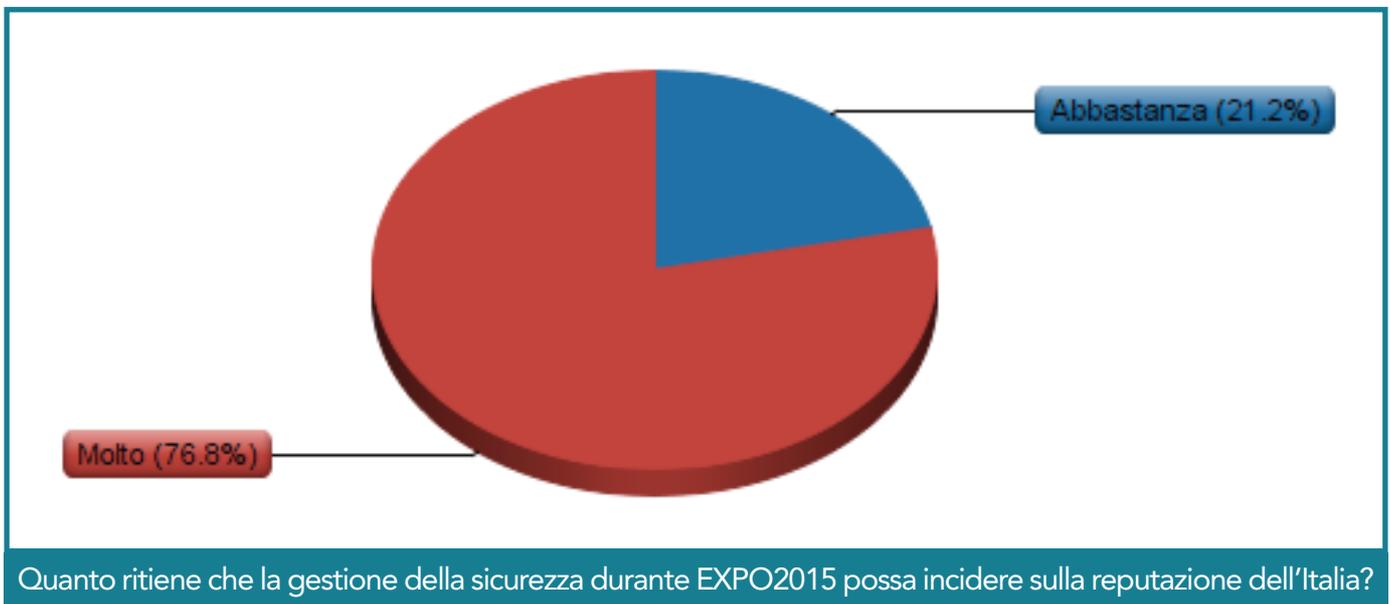
Ma nel valutare la gravità di impatto di questi rischi al primo posto sono collocati gli attentati terroristici.



Riguardo le capacità di gestione di eventuali problematiche di sicurezza, il 59% pensa che l'Italia sia "abbastanza" preparata.

E per mantenere e potenziare la preparazione il 96% ritiene siano importanti la pianificazione e l'organizzazione di esercitazioni nel campo della sicurezza.

Il tutto anche nell'ottica della reputazione, considerato che è pressoché unanime (98%) la percezione che la gestione della sicurezza dell'EXPO possa incidere direttamente sulla reputazione dell'Italia, trattandosi di un evento mediatico che richiama visitatori provenienti da tutto il mondo.



Anche questa ricerca sulla percezione evidenzia l'importanza di tale evento internazionale per il nostro Paese e la sua immagine nel mondo.

La Scuola Internazionale Etica&Sicurezza del-

l'Aquila e il Centro Ricerche Themis effettueranno durante l'esposizione universale, che ricordiamo avrà inizio il primo maggio 2015, ulteriori approfondimenti sul tema della percezione dei rischi legati ai grandi eventi. □

è pressoché unanime la percezione che la gestione della sicurezza dell'EXPO possa incidere direttamente sulla reputazione dell'Italia, trattandosi di un evento mediatico che richiama visitatori provenienti da tutto il mondo



La ricerca è stata condotta dalla Scuola Internazionale Etica & Sicurezza dell'Aquila, da Galdus (ente di formazione accreditato presso la Regione Lombardia) e da Themis (centro di ricerche socio-psicologiche e criminologico forensi).



Isabella Corradini



Psicologa sociale e del lavoro, criminologa, è esperta sui temi della sicurezza con approccio psicosociale (safety, security e cybersecurity) e consulente di primarie aziende ed enti pubblici italiani, svolgendo anche attività peritale nel campo della psicologia e della criminologia. Dal 2003 è Presidente del Centro Ricerche Themis e dal 2009 anche Direttore Scientifico. È socia fondatrice di Reputation Agency, nella quale è responsabile del settore psicologia della comunicazione e delle relazioni istituzionali e aziendali. Dal 2006 è professore a contratto presso l'Università dell'Aquila, Dipartimento di Medicina Clinica, Sanità pubblica, Scienze della Vita e dell'Ambiente, dove insegna psicologia sociale e psicologia applicata all'analisi del comportamento criminale. Ha seguito diversi progetti a livello internazionale nell'ambito delle scienze sociali (Progetti Tempus) tenendo conferenze in Russia, Kazasthan, Ukraina, Moldavia, Francia, ecc. È docente in corsi di perfezionamento e master presso diverse Università italiane sui temi della comunicazione e della sicurezza. È membro scientifico di diversi comitati editoriali e autrice di numerose pubblicazioni. È curatore di una collana sulla reputazione per la Franco Angeli Editore. È Responsabile scientifico della rivista Reputation Today.

Paola Guerra Anfossi



Fondatore, Membro del Comitato Scientifico e Direttore della Scuola Internazionale Etica & Sicurezza de L'Aquila, si dedica con passione ed entusiasmo da venti anni alla ricerca e alla formazione universitaria nel settore del risk & crisis management, della corporate security e dell'information security. Ha una profonda esperienza nei processi di elaborazione strategica e impostazione organizzativa delle attività di security. Dopo anni di attività presso il Centro di Ricerca SPACE (Security and Protection Against Crime and Emergencies) Centro Europeo per Studi sulla Protezione Aziendale dell'Università Bocconi, nel 2009 decide di fondare la Scuola Internazionale Etica & Sicurezza de L'Aquila che oggi dirige. È una Docente senior e si occupa delle Partnership istituzionali e associative oltre che della progettazione e direzione scientifica della ricerca e della didattica dell'offerta formativa della Scuola.

Il futuro semplice della didattica



 **SCUOLABOOK NETWORK**

Porta in classe un mondo di applicazioni con cui organizzare attività, percorsi formativi, lo studio individuale e collaborativo



Tutte le applicazioni per lo studio in digitale a scuola e a casa



Adatto ad ogni stile di insegnamento: la classe diventa protagonista



Formazione e assistenza con guide online per tutti

Scopri di più su
www.scuolabook.it/network

 **ALFABOOK** PARTNER DI  **TELECOM ITALIA** 



Enrico Nardelli

*Università Tor Vergata,
Roma*

Giorgio Ventre

*Università Federico II,
Napoli*

Il successo di "Programma il Futuro"

L'iniziativa che ha l'obiettivo di fornire alle scuole una serie di strumenti semplici, divertenti e facilmente accessibili per sperimentare l'introduzione strutturale nelle scuole dei concetti di base dell'informatica

Prosegue con successo "Programma il Futuro", il progetto nato dalla collaborazione fra il MIUR e il CINI (Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica), segnalato alle scuole da una circolare MIUR del 23 settembre 2014, e che è stato presentato ufficialmente alla stampa il 3 dicembre dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Stefania Giannini.

Nonostante l'adesione sia stata lasciata alla libera scelta delle scuole, l'iniziativa, che dura 3 anni, sta riscuotendo un notevole successo, come evidenziato dal rapporto di monitoraggio dell'andamento del progetto curato dal Centro Ricerche Themis nel periodo settembre 2014 - gennaio 2015.

Di seguito una sintesi dei principali dati, rimandando al rapporto completo alla pagina:

<http://www.programmailfuturo.it/progetto/monitoraggio-del-progetto>.

I dati evidenziano che l'invito a utilizzare gli strumenti didattici resi disponibili alle istituzioni scolastiche sul sito <http://programmailfuturo.it>, è stato accolto entusiasticamente. Fino a metà dicembre 2014 hanno attivamente partecipato al progetto e svolto attività di formazione culturale all'informatica:

Hanno partecipato alle attività

1.911 scuole

14.948 classi

290.516 studenti

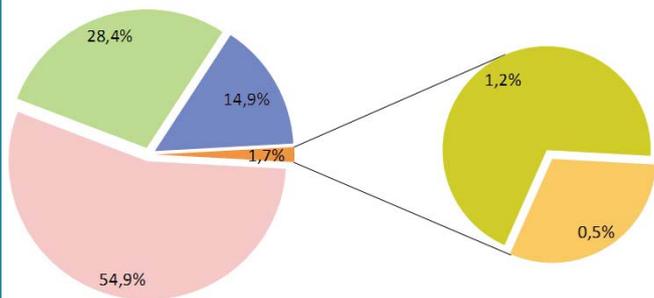
Hanno completato almeno un'ora del codice

217.155 studenti

Sono praticamente raddoppiati i valori che ci si aspettava dopo la sperimentazione di Ottobre.

Distribuzione insegnanti per ordine di scuola

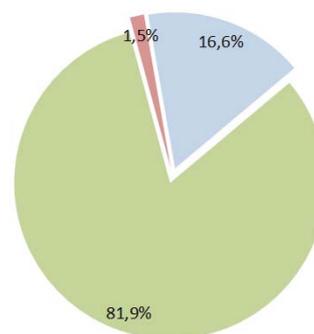
Primaria Secondaria PRIMO grado
 Secondaria SECONDO grado Scuola dell'infanzia
 Altro



La partecipazione si è concentrata sulle classi della scuola primaria ma hanno aderito anche classi degli ordini successivi.

Soddisfazione delle proprie aspettative verso il progetto

Si No In parte



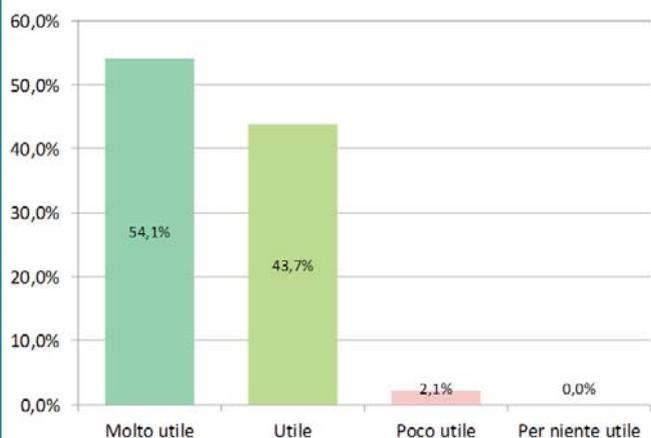
Più dell'80% dei partecipanti ha dichiarato che le aspettative sono state soddisfatte.

Coloro le cui aspettative sono state soddisfatte solo *in parte* (n=137) e che hanno fornito delle motivazioni (n=59) hanno indicato per un 26% ragioni di natura organizzativa, per un 23% problemi tecnici, per un 17% l'eccessiva semplicità (tipicamente nelle scuole superiori), per un 14% l'eccessiva difficoltà (tipicamente nelle prime classi delle

primarie) e per un 11% la difficoltà del coinvolgimento delle famiglie.

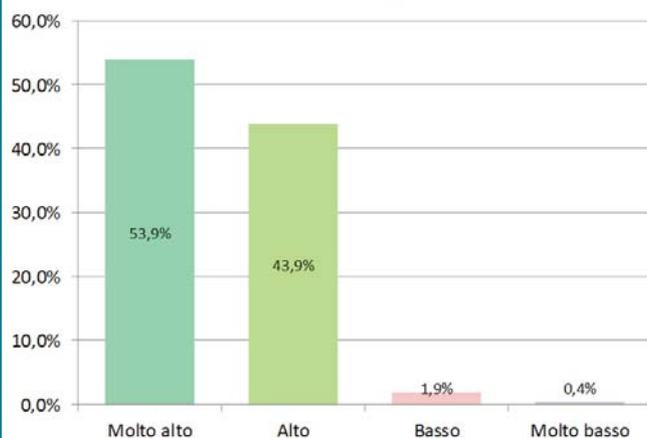
Coloro le cui aspettative sono state *non soddisfatte* (n=12) e che hanno fornito delle motivazioni (n=7) hanno indicato per circa metà problemi tecnici, per circa un quarto l'eccessiva difficoltà e per circa un quarto l'eccessiva facilità.

Livello di utilità per la classe



La valutazione da parte di insegnanti e studenti è stata eccellente: riguardo il **livello di utilità per la classe** delle attività del progetto più del 97% degli insegnanti ritiene le attività svolte *utili o molto utili*.

Livello di interesse degli studenti



Analogamente si riscontra a proposito del **livello di interesse degli studenti** per le attività del progetto. Più del 97% degli insegnanti valuta il livello di interesse dei propri studenti *alto o molto alto*.

Durante la settimana internazionale dell'Ora del Codice l'Italia è stato il **paese con maggiore partecipazione**, sia assoluta che relativa, a parte gli USA. Al termine della settimana dell'Ora del Codice 2014 più di 180.000 tra studenti e docenti (<https://twitter.com/ProgrammaFuturo/status/545518797520896000>) in tutta Italia avevano svolto almeno un'ora di vera informatica. A tre mesi esatti dalla prima comunicazione alle scuole avevano poi superato i 200.000 (<https://twitter.com/ProgrammaFuturo/status/546942883354644480>).

Questi alcuni dati quantitativi. Ma altrettanto interessante risulta essere l'analisi qualitativa derivata

dalle osservazioni dei partecipanti che, in riferimento al progetto, enfatizzano alcuni importanti elementi positivi da loro riscontrati, tra i quali la collaborazione e il confronto, l'apprendimento attraverso il gioco, la stimolazione dei processi cognitivi nei discenti, il gradimento da parte dei genitori, l'alta qualità dei percorsi didattici proposti. La maggior parte degli insegnanti che hanno partecipato al monitoraggio suggerisce la continuazione e l'estensione della formazione sul "pensiero computazionale", andando al di là dell'iniziale alfabetizzazione digitale, così da consentire alle nuove generazioni di affrontare la società del futuro come soggetti consapevoli e attivamente partecipi al suo sviluppo. ■

N. eventi	Nazione
5.679	Italy
1.854	Canada
1.138	United Kingdom
649	Romania
603	Australia
491	China
490	Spain
467	India
449	Greece
429	Brazil

N. eventi per milione di abitanti	Nazione
93	Italy
69	Ireland
58	Iceland
52	Canada
50	Denmark
48	Grenada
41	Greece
37	Bosnia-Herzegovina
34	Suriname
33	Romania

Sito del progetto:
www.programmailfuturo.it

Rassegna stampa del progetto:
www.programmailfuturo.it/progetto/rassegna-stampa



Programma il Futuro

partner

I partner del progetto Programma il Futuro

Il progetto Programma il Futuro è basato sul materiale didattico di Code.org



e si avvale della collaborazione strategica, attraverso "accordi quadro", di associazioni nazionali di categoria.



Il CINI (Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica), ente attuatore del progetto su mandato del MIUR (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca), oltre a fornire la consulenza scientifica, provvede a reperire tutte le risorse (materiali, tecnologiche, economiche, ...) necessarie alla realizzazione del progetto. A tal scopo il CINI coinvolge gli enti interessati all'avvio di un'azione fondamentale per la crescita culturale e lo sviluppo della società italiana.

Il sostegno fornito dagli enti è di diverse tipologie.

1. **Mecenate:** contribuisce al progetto sia con un sostegno finanziario di almeno 30.000 Euro, sia mettendo a disposizione una quantità almeno equivalente di risorse in termini di prodotti e servizi.

Questi sono i nostri *mecenati*:



2. **Benefattore:** contribuisce al progetto sia con un sostegno finanziario di almeno 15.000 Euro, sia mettendo a disposizione una quantità almeno equivalente di risorse in termini di prodotti e servizi.

Questi sono i nostri *benefattori*:



3. **Donatore:** contribuisce al progetto sia con un sostegno finanziario di almeno 5.000 Euro, sia mettendo a disposizione una quantità almeno equivalente di risorse in termini di prodotti e servizi.

Questi sono i nostri *donatori*:



4. **Sostenitore:** contribuisce al progetto con un sostegno complessivo di almeno 5.000 Euro, sia in termini finanziari che mettendo a disposizione risorse in termini di prodotti e servizi.

Questi sono i nostri *sostenitori*:



Le aziende che desiderano aderire al progetto possono scaricare dalla pagina <http://programmailfuturo.it/partner> la descrizione del programma di partenariato.

CRIF ACADEMY *Collection e compliance. Tutela del credito della relazione e della reputazione nei processi di recupero*



www.crif.it/News/Eventi/Pages/Eventi.aspx

Bologna

18 MARZO 2015

La business school di CRIF propone un corso sulle best practice del recupero crediti e la compliance normativa. Gli specialisti di CRIF insieme ai professionisti e player del settore del recupero crediti approfondiranno i processi, gli strumenti e le tecniche più innovative messe in atto dai top performer del recupero alla luce delle normative vigenti, della tutela dell'etica e della reputazione.

STRATEGIC HUMAN RESOURCES COMMUNICATION AND SOCIAL MEDIA WORKSHOPS

I nuovi processi che guidano la comunicazione di successo
26-27 MARZO 2015 (New York)

<https://www.conference-board.org/conferences/conferencedetail.cfm?conferenceid=2726>

THE GLOBAL RISK, INTEGRITY & REPUTATION ANNUAL CONFERENCE

Sviluppare un approccio strategico nell'era dell'iper-Trasparenza
6-7 MAGGIO 2015 (New York)

<https://www.conference-board.org/conferences/conferencedetail.cfm?conferenceid=2722>

CORPORATE BRAND AND REPUTATION CONFERENCE

Fronteggiare le sfide e prepararsi per il 2020
9-10 GIUGNO 2015 (New York)

<https://www.conference-board.org/conferences/conferencedetail.cfm?conferenceid=2725>

○ Consiglieri di Area

Enzo Chilelli,
Direttore Generale Federsanità

Paola Freda,
Direttore S.C. "Ingegneria Clinica" - Azienda Ospedaliera Universitaria "San Giovanni Battista" di Torino, Past President Associazione Italiana Ingegneri Clinici (AIIC)

Paola Guerra Anfossi,
Fondatore e Direttore Scuola Internazionale Etica&Sicurezza dell'Aquila

Filomena Polito,
Data Protection Officer- Azienda USL 5 di Pisa, Presidente della APIHM (Privacy and Information Healthcare Manager Association)

Roberto Setola,
Professore presso Università CAMPUS Bio-Medico di Roma, Direttore del Laboratorio Sistemi Complessi e Sicurezza dell'Università CAMPUS Bio-Medico di Roma

Paola Tarquini,
Dirigente presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e l'innovazione tecnologica - Ufficio III - Pogetti strategici per l'innovazione digitale

Domenico Vulpiani,
Prefetto, Responsabile Centro Elaborazione Dati del Ministero dell'Interno

Reputation Today
anno II
numero 4
marzo 2015

Direttore Responsabile
Barbara Ferraris di Celle

Responsabile Scientifico
Isabella Corradini

Responsabile area Sistemi e Tecnologie
Enrico Nardelli

Collaboratori
F. Papa
I. Moriconi
C. Izzo

Grafica
Paolo Alberti

Pubblicazione trimestrale registrata presso il Tribunale di Roma il 13/02/2014 n. 14

○ Referente area giuridica

Guido Scorza,
Avvocato, Professore di "Diritto delle nuove tecnologie", Presidente dell'Istituto per le Politiche dell'Innovazione

○ Per collaborare

Reputation Today desidera facilitare la pubblicazione di articoli che possono provenire da tutti i lettori.

Si riportano di seguito le norme editoriali alla base dei criteri selettivi con cui verranno presi in esame gli articoli.

Il testo deve essere accompagnato da una dichiarazione firmata dell'autore o dagli autori nella quale si attesti che l'articolo è originale e non è stato pubblicato in precedenza su altre testate. I lavori devono pervenire all'indirizzo

della redazione:

info@reputationagency.eu. nella loro forma definitiva, completi di nome, cognome, qualifica, foto e firma dell'autore.

Gli **argomenti** da trattare sono correlati agli aspetti gestionali/organizzativi riferiti ai temi seguenti: *Corporate Communication Management, Corporate Sustainability, Corporate Reputation e Reputational Risk, Social Business Vision, Crisis Management, Sicurezza dei sistemi informativi, Aspetti giuridici.*

Il **sommario** dovrà chiarire lo scopo e le conclusioni del lavoro e non dovrà superare le 300 battute (spazi inclusi).

Didascalie e illustrazioni devono avere un chiaro richiamo nel testo.

La **bibliografia** sarà riportata in ordine alfabetico rispettando le abbreviazioni internazionali.

La Direzione, ove necessario, si riserva di apportare modifiche formali che verranno sottoposte all'Autore prima della pubblicazione del lavoro.