CONFAPID
PERUGIA

Buone prassi di Welfare, Eticità e Sostenibilità nelle imprese femminili

Sommario

Introduzione.....5
Elettromeccanica Bielle S.r.l.: Intervista alla dr.ssa Paola Bocchini......9
Intervista al Direttore Tecnico Giuseppe Chiaraluce.....10
Il contributo. Per una visione psicologica del welfare: quando il welfare è fiducia. 11
Tourcoop soc. coop: Intervista alla dr.ssa Federica Daini 16
Intervista al dipendente Arben Gjevori 18
Il contributo. La Storia di Arben Gjevori, le importanti azioni di INCLUSIONE.....19
Intervista alla dr.ssa Alessandra Boco 22
Intervista a J. Ferro Graphic Designer – Copy.....24
Intervista a M. Galli Graphic Designer – Copy 24
Il contributo: Il caso studio: BLUMY S.r.l. 25
Intervista alla dr.ssa Maria Camilla Fogliati.....32
Contributo di Luciana Patassini Responsabile Contabile Amministrativo.....33
Contributo di Masiero Enrico Area tecnica.....34
Il contributo. La proattività verso il benessere dei propri dipendenti.....35
Intervista alla dr.ssa Alessia Cherubini 43
Il contributo. Il Valore di premiare la Maternità 44
Conclusione.....47

<u>Progetto in collaborazione con il Comune di Perugia</u>

Introduzione

Il progetto **“Buone prassi di welfare - Eticità e Sostenibilità nelle imprese ad impronta femminile”** avviato ad aprile 2021 ha la finalità di Valorizzare “Il contributo dell’eticità e sostenibilità delle imprese femminili in termini di welfare e benessere Paese”.

Sono state raccolte testimonianze e racconti da Donne imprenditori dell’associazione datoriale CONFAPI Perugia e loro dipendenti. Storie in cui si enfatizzano buone prassi aziendali che vanno oltre il welfare degli accordi di secondo livello legati al CCNL, perché il welfare non è solo l’incentivo di tipo economico o assistenziale legato ai consumi di servizi e beni.

Esistono diverse forme di benefit legati al miglioramento del clima aziendale, aumento della attrattività e attaccamento per l’impresa che vanno oltre l’incremento del potere di acquisto del dipendente e del management e si dirigono verso 3 macro aree, ARMONIZZAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO, SOSTEGNO AL BENESSERE DELLE LAVORATRICI E LAVORATORI, AZIONI DI INCLUSIONE.

Tali approcci ed orientamenti restituiscono un miglioramento del clima aziendale e della produttività, per un business più profittevole e sostenibile. L’ambiente di lavoro ed i rapporti si possono strutturare in modo che serenità e motivazione dei collaboratori siano tutelate per incrementare le performance, raggiungere obiettivi ambiziosi, attuare sfide.

Questo importante progetto nasce dall’intesa tra l’Assessorato alle Pari Opportunità del Comune di Perugia e Confapi Perugia, con l’intento di avviare un dialogo sul lavoro e ruolo dell’imprenditoria femminile.

Da questo incontro è emerso come nel Consiglio Direttivo di Confapi Perugia ci sia una presenza significativa di donne, che di recente è stata chiamata una donna a ricoprire il ruolo di Direttore e anche che alcuni gruppi di lavoro nei quali l’Associazione si è organizzata, siano presieduti da imprenditrici; Lavoratrici impegnate al contempo, a vario titolo, in attività di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, una tematica cui l’Assessorato è particolarmente attento ed ha volontà di approfondire sempre di più le modalità di facilitazione di queste dinamiche.

Allo stesso tempo è stato da subito intento comune non limitarsi ad un qualcosa di “autocelebrativo”, ma piuttosto ragionato, che coinvolgesse esperti della materia per evidenziare criticità e buone prassi nella facilitazione delle attività svolte al femminile soprattutto per quanto riguarda il tema della conciliazione integrazione e maternità.

Con queste premesse non poteva non emergere la volontà dell'Assessorato ad accompagnare questo progetto in ogni fase ed iniziativa e far conoscere questa realtà, anche in un'ottica di continua crescita ed implementazione per valorizzare il ruolo delle donne imprenditrici.

La Coordinatrice del gruppo imprenditoria femminile Confapi Perugia, Claudia Franceschelli, ha dato voce alle esperienze di welfare maturate nelle aziende, condivise con esperti del mondo accademico dell'università degli studi di Perugia, che hanno commentato e riconosciuto il valore e le ricadute in ambito economico, sociale giuridico.

Le esperienze raccontate vogliono essere uno stimolo per riprodurre le buone prassi anche in altri contesti e riconoscere il valore della Donna Imprenditore in termini di sostenibilità delle prassi commerciali e dell'ambiente di lavoro.

Il manifesto e le finalità del gruppo ConfapiD Perugia vanno nella direzione di far riconoscere il grande valore dell'imprenditore Donna; In questa pubblicazione, tra i vari fattori che valorizzano il ruolo delle donne nella sfera economico produttiva, è stato affrontato quello della **Sostenibilità**.

Il presidente uscente di Unioncamere Carlo Sangalli ha sottolineato che le imprese guidate da donne sono più socialmente responsabili, più attente alla sostenibilità ambientale e hanno grandi margini di crescita del loro ruolo.

Le donne devono essere protagoniste per la ricostruzione del Paese e ridare fiducia di buoni prodotti e servizi per il loro welfare, per il loro empowerment, per la loro preparazione e formazione, che di fronte ad un problema le porta a capire ed andare a fondo al problema, trovare soluzioni ed idee con responsabilità integrità, correttezza, entusiasmo e coraggio. Nel rapporto ISTAT di dicembre 2020 emerge che le imprenditrici guardano al futuro con entusiasmo e coraggio pensando ai prossimi 5 anni, infatti il 50% prevede una crescita costante per la propria azienda, il 43% ne determina la stabilità e solo il 2 %prevede di aver cessato la sua attività entro il 2025.

La letteratura recente sottolinea che le aziende più inclusive sono in grado di creare un valore più elevato (Profeta, 2020). Da decenni sono numerose le evidenze che identificano la correlazione positiva tra la presenza di donne in posizioni decisionali e le performance aziendali (McKinsey, Catalyst) ed oggi abbiamo studi rigorosi in grado di stimare l'effetto causale che una leadership femminile ha sui risultati economici.

In parte la relazione positiva dipende dalle caratteristiche individuali specifiche delle donne (prudenza e ponderazione ragionata al rischio, capacità di negoziare, visione di lungo periodo, sensibilità ai temi di sostenibilità), dalle modalità con cui si relazionano, dalla capacità di interagire in gruppi, e in generale da

quello che viene definito lo stile di leadership femminile. La presenza di donne in posizioni decisionali si accompagna alla definizione di una nuova agenda, dove temi come l'inclusione, la sostenibilità, il work-life balance diventano prioritari. Si tratta di temi con un forte impatto propulsivo sulla produttività e sul valore del business capaci di innescare circoli virtuosi che portano benefici per l'azienda, per la società e l'economia tutta.

Per Confapi Perugia questa pubblicazione non è un'iniziativa isolata, ma si colloca all'interno di un percorso che vede impegnata l'Associazione nella promozione dell'imprenditoria femminile, della cultura di genere e valorizzazione delle differenze, anche attraverso la costruzione di percorsi formativi e la partecipazione a progetti dedicati, l'individuazione di strumenti per agevolare le imprese al femminile, in particolare nelle delicate fasi della nascita e della crescita dimensionale delle imprese anche nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di coesione territoriale.

Dr.ssa Claudia Franceschelli

Presidente Gruppo ConfapiD Perugia

Amministratore di Qualità x Competere

Settembre 2021

imprenditore:

Paola Bocchini

impresa:

Elettromeccanica Bi.Elle

Conciliazione lavoro e famiglia: quando il welfare è fiducia

contributo:

Prof.ssa Claudia Mazzeschi

Dipartimento di Filosofia, scienze sociali, umane e della formazione
Università degli Studi di Perugia

Elettromeccanica Bielle S.r.l.: Intervista alla dr.ssa Paola Bocchini.

Elettromeccanica
BI.ELLE. S.r.l.

Che significa per lei Welfare?

La società Elettromeccanica Bi.Elle. è stata costituita nel 1980 da mio padre e, in seguito alla sua morte, dal 2018, si è trasformata in Srl e la sottoscritta ne è l'amministratore unico.

La società si occupa della costruzione, installazione e manutenzione di impianti per la produzione di energia elettrica, impianti fotovoltaici, impianti per la trasformazione alta/media tensione per la distribuzione di energia elettrica e tanto altro in quanto l'oggetto sociale è piuttosto ampio.

È un'impresa artigiana, ad oggi con quattro dipendenti oltre mia figura, dove viene applicato il contratto metalmeccanico/artigiano. I miei operai sono iscritti dal 2018 al Sindacato Regionale Umbria (UILTEC), e quindi possono avvalersi di tutti quei benefit cosiddetti Welfare aziendale che sono un sostegno economico alle famiglie, come assistenza sanitaria integrativa, contributi per l'acquisto dei libri in età scolastica, ecc.

Mi sono però chiesta che ulteriore contributo potevo dare ai miei dipendenti, che mi hanno supportato tantissimo quando inesperta e sola mi sono ritrovata con una azienda prettamente al maschile, non solo nella nostra realtà ma in generale nel mondo delle aziende elettromeccaniche.

Ha trovato risposte?

Come amministratore unico della società e in qualità di donna e mamma, sono molto sensibile alla quotidianità della famiglia, alle esigenze di accudire i figli piccoli quando entrambi i genitori lavorano, soprattutto ritengo sia molto importante per una donna che lavora e che è anche mamma, poter contare sulla disponibilità e collaborazione del padre dei suoi figli anche nelle piccole cose, così da poterli crescere insieme e mantenere sempre un equilibrio e una serenità all'interno della famiglia molto importanti per avere in futuro dei figli sereni, gioiosi e capaci di affrontare le situazioni della vita con tranquillità. Ed è proprio basandomi su questo mio forte pensiero e sulla mia esperienza personale che cerco di venire incontro a qualunque richiesta dei miei dipendenti, anche quelle dell'ultimo minuto che possono portare ad una riorganizzazione della giornata lavorativa implicando non pochi problemi. Per esempio, anche nei periodi di ferie estivi, cerco sempre di programmare il lavoro in maniera tale da rispettare le richieste dei miei dipendenti, così che la famiglia possa passare un periodo insieme.

Come hanno reagito i suoi dipendenti?

Tutto ciò ha fatto sì che la "mia" azienda sia concepita da tutti coloro che ci lavorano come la "nostra" azienda, una famiglia, si respira un forte senso di collaborazione, di stima e rispetto reciproco.

Dopo la morte di mio padre, la società ha passato un momento particolare e difficile, in quel frangente i miei dipendenti hanno dimostrato la stima e la fiducia nei confronti miei e di mio padre, un comportamento non sempre scontato, e sicuramente ha influito molto anche la disponibilità reciproca, il valore aggiunto che ho messo in campo oltre gli accordi sindacali di legge.

Intervista al Direttore Tecnico Giuseppe Chiaraluce

Sig. Giuseppe lei considera la flessibilità di orario e l'assenza di vincoli temporali che Paola tante volte ha concesso come un valore aggiunto per lei?

Da tantissimi anni lavoro in questa azienda, con il padre di Paola l'ho fatta nascere e sviluppare, oggi ricopro la carica di DT ed ho un ruolo importante sia con le maestranze che con i clienti con i quali mi rapporto per gli aspetti tecnici.

Ricevere una tale apertura da Paola alle mie richieste ed esigenze di flessibilità di orario per far fronte a necessità familiari è vissuta come una gratificazione. Mi fa sentire importante, una persona che merita. Questa apertura però Paola non la riserva solo a me ma anche ai nostri ragazzi, permette così di creare un legame e fare squadra, ossia persone che tra loro collaborano e talvolta si fanno anche in quattro perché lei a suo modo ci è vicina e ci gratifica come può con forme di gratificazione che esulano dallo stipendio che comunque ci viene puntualmente pagato. Anche i conflitti si riducono al minimo e soprattutto non ci sono atteggiamenti di scarica barile delle responsabilità o ancor peggio delle colpe. Questa perfetta armonia crea prodotti e servizi perfetti

Che importanza riveste questa apertura?

Oltre a sentirmi gratificato, mi sento anche rispettato. Paola in questo modo mi rispetta fa capire che io valgo come persona che deve conciliare il lavoro con le esigenze ed urgenze personali, perché prima di essere il DT dell'azienda io sono Giuseppe e se Giuseppe si sente gratificato e rispettato contribuirà in ogni modo al successo dell'azienda come una cosa sua.

Il contributo. Per una visione psicologica del welfare: quando il welfare è fiducia.

La parola welfare deriva dalla locuzione verbale inglese (to) “fare well” che significa, letteralmente, passarsela bene, andare bene. Da questa parola deriva l’espressione equivalente in italiano, benessere.

È su questo specifico aspetto che alla Dr.ssa Bocchini è stato chiesto di raccontare – all’interno di questo progetto sull’imprenditoria femminile nelle Aziende CONFAPI Perugia – la sua esperienza come

imprenditrice, amministratrice unica di un’impresa che la Dottoressa dirige con apertura, competenza, orgoglio e successo.

Ma proviamo a fare qualche riflessione su questa interessante, anche se breve, intervista che si presta a diversi livelli di lettura e che vorrei provare ad aprire, ad analizzare, stando tuttavia in punta di piedi, una posizione a mio avviso necessaria quando si è di fronte ad un “oggetto” che non si conosce o sul quale si hanno di fatto solo alcuni elementi.

Prima tuttavia di addentrarmi in questo compito, vorrei fare una precisazione di vertice, di campo e anche di metodo. Preciso subito che il vertice da cui parto è quello di psicologa abituata a parlare con le persone direttamente, ma in questo caso non ho personalmente fatto l’intervista né conosco personalmente la Dr.ssa Bocchini.

Le mie considerazioni si basano pertanto unicamente sugli elementi di contenuto presenti in questa narrativa, ben sapendo – tuttavia – che ogni testo (narrato) può avere diversi livelli di lettura e, all’interno dello stesso vertice, anche diversi livelli di profondità della stessa.

Nello scrivere adesso io, dunque, queste brevi considerazioni su questa intervista mi muovo ora su un sentiero “più oggettivo” e ancorato alla parola, al dato, ora su un sentiero che dalla parola-dato parte per aprirsi ai suoi possibili significati, a ciò che forse ci sta dietro. D’altra parte la parola è linguaggio e il linguaggio è una “forma” del comportamento (umano). Ciò di cui insomma gli psicologi si occupano.

A partire dalla parola welfare emergono durante l’intervista temi molto significativi che si agganciano a parole che ricorrono nel testo narrato e che potremmo considerare come parole chiave. Alcune fanno riferimento alla tipologia dell’azienda (una ditta di tipo artigianale), alcune riguardano il ruolo dentro l’azienda con rifermento specifico – e ben espresso sin dall’inizio – alla consueta polarità (consueta ma sempre più desueta direbbe Argentieri) della differenza (ma anche delle sfide) tra “un lavoro da uomo versus un lavoro da donna”, alla parola famiglia e, soprattutto, alla parola padre/padri da cui molto sembra essere partito e a cui molto sembra tendere.

Dall'intervista emergere come all'interno della gestione della sua azienda artigianale di taglio prettamente maschile - per tipologia di lavorazione - la Bocchini abbia operato delle precise scelte organizzative e gestionali, mossa, da una parte, dai vincoli per così dire strutturali inerenti la tipologia societaria (una ditta artigiana), dall'altra dalla sua visione aziendale, dal suo modello di welfare, fortemente improntato al rispetto della persona, dell'uomo, visto e inteso non come mero individuo isolato dal contesto ma profondamente interconnesso all'Altro, un Altro che contempla primariamente la famiglia.

C'è una storia in questo percorso ed è la storia familiare e personale della Dr.ssa Bocchini, storia di donna e di figlia che eredita dal padre la società e che la società fa sua. Un padre riconosciuto e rispettato a cui la Bocchini sa dare da una parte continuità nell'impresa e dell'impresa e dall'altra, rinnovamento nella gestione (anche grazie agli strumenti legali possibili per una impresa artigiana che, ricordiamo, ha strutturalmente una maggiore intrinseca "fragilità" rispetto ad una impresa di tipo industriale) attraverso la costruzione di un nuovo rapporto di fiducia con i dipendenti. Un'apertura.

Poiché ritengo che ogni risultato, così come ogni processo, sia il prodotto continuo e dinamico del rapporto tra vincoli e possibilità, non deve sfuggire al lettore – come anticipavo sopra - cosa significhi la dimensione artigianale dell'azienda.

Un'azienda artigiana di piccole dimensioni rischia di subire, di fronte alle minacce del mercato economico, un danno maggiore rispetto ad un'azienda più grande con più possibilità di interscambiabilità. Una tale tipologia aziendale compie pertanto uno sforzo (ancora) maggiore anche in ragione proprio della natura del lavoro. La Bocchini a livello gestionale compie, quando diventa amministratrice unica, precise scelte come, ad esempio, l'iscrizione facoltativa al sindacato, un'ulteriore agevolazione rispetto a quanto obbligatorio. Non dimentichiamo infatti che le aziende artigiane sono meno rappresentate rispetto alle industriali, sono piccole realtà a volte anche poco coese tra di loro, che ricevono uno sguardo meno attento da parte della politica nonostante costituiscano il tessuto portante dell'economia nazionale e regionale. Per questa ragione il successo ottenuto è ancor più di valore proprio in virtù del maggiore sforzo legato alle iniziative del singolo, come quella della Dr.ssa Bocchini.

Con fermezza, visione e lungimiranza, il passaggio gestionale della ditta di padre in figlia che, ricordiamo, è sempre anche un passaggio generazionale a rischio, sembra aver decisamente funzionato, portando l'azienda su un nuovo assetto organizzativo e funzionale con il personale fondato sulla fiducia.

Questo passaggio, che sembra potersi sintetizzare negli snodi del cambiamento aziendale di "da sua a mia (figlia che ha valorizzato le attività del padre)" a "da mia a nostra" (con il rinnovo dell'accordo con i dipendenti su un senso di azienda "partecipata" e centrata su un equilibrio tra doveri e diritti, tra profitto e attenzione all'umano), porta al centro il tema della cura e quello della fiducia.

Nel passaggio, tra continuità e cambiamento, si fa forte l'attivazione – direbbe Liotti (2008) del sistema motivazionale del caregiving, ovvero quello deputato alla cura, accompagnato da un'alta capacità di decentrarsi, capendo – perché si conosce e si è sensibili – ciò che serve: lei donna/madre - sa di che cosa ha

bisogno una famiglia, ovvero di quanto e cosa rimane a casa se il genitore (padre) è al lavoro. La centralità della famiglia, la centralità delle persone, delle relazioni, dei legami. Ma dove la famiglia – e la cura dei figli – non è solo della madre ma è anche del padre che deve poter garantire presenza e disponibilità.

La dimostrazione di questo viene dalla testimonianza – che arricchisce in maniera significativa l'analisi di questo caso aziendale - del Signor Chiaraluce, DT della Bi.Elle, che ci racconta il suo vissuto, dall'interno dell'azienda. Così ci dice infatti come il benessere creato dalla Bocchini provenga non solo – e non già – dal certamente importante rispetto degli obblighi contrattuali quanto dal modo in cui questi vengono attuati. Dal modo cioè in cui la Bocchini concretizza e agisce la sua visione antropologica di welfare.

La gratificazione, lo star bene, risiede – si comprende – dal sentirsi riconosciuti, visti quindi come persone, rispettati. Sentirsi riconosciuti come persone non alimenta - come si potrebbe credere – l'individualismo. Al contrario! Incrementa il senso di partecipazione, di appartenenza, di condivisione. Incrementa lo spirito di collaborazione perché, come dice il Signor Chiaraluce "…fa legame…". Quel legame (di fiducia) che consente la conciliazione tra lavoro e esigenze personali, che non sono un qualcosa di opposto e per questo in conflitto, ma in dialogo. In un dialogo rispettoso capace di diventare fruttuoso in quanto creatore di un clima aziendale di collaborazione e flessibilità che fa andare bene e che porta a stare bene. Dove il conflitto non rompe ma, quando c'è, è elemento affrontabile.

Ma dicevamo la fiducia. Fiducia dimostrata; fiducia ricambiata.

Importanti prospettive teoriche provenienti dall'area teorica interdisciplinare su quella che viene chiamata "economia civile", sottolineano come diffondere la fiducia come caratteristica essenziale nei rapporti interpersonali tra tutti, ai vari livelli, creando le condizioni affinché si realizzi la reciprocità, costituisce in sé un forte elemento di coesione e di condivisione. Dare fiducia assicurando, ad esempio, congrui spazi di discrezionalità e autonomia attraverso cui i collaboratori possano esprimersi e reciprocare con prestazioni caratterizzate da forte motivazione e alto livello di impegno, costituisce una via sia per il perseguimento efficiente ed efficace delle mete organizzative sia per la realizzazione delle persone. La fiducia passa e si concretizza attraverso il rispetto e il riconoscimento dell'Altro. Per il loro benessere.

D'altra parte la valorizzazione e il rispetto dell'Altro, come ricorda ad esempio Argiolas (2014) centra – nelle nuove forme del management - i programmi di sviluppo del personale a partire dall'assunzione di un

orientamento che, partendo dalla visione antropologica, ne sostanzia la prospettiva manageriale in tutti gli aspetti del proprio essere e del proprio agire.

Emerge così con sempre maggiore evidenza che non è solo la dimensione tecnico-contrattuale bensì la realizzazione personale dei lavoratori - nonché la dimensione dei valori e delle relazioni sociali - a contribuire significativamente al suo successo aziendale, anche in termini economici.

Solo così le aziende possono raggiungere obiettivi durevoli, affrontare le sfide quotidiane del mercato del lavoro, affrontare il dolore delle perdite, in una visione prospettica che lega il passato al futuro attraverso l'unica mediazione possibile costituita da una gestione intelligente, flessibile, sensibile, attenta a ciò che più contraddistingue il lavoro che non è il profitto ma l'umano con i sui bisogni e senza il quale il lavoro non è possibile. Il caso dell'Azienda della Dr.ssa Bocchini che ho avuto il piacere di poter commentare in queste poche righe è un virtuoso esempio di tutto ciò.

Prof.ssa Claudia Mazzeschi

Dipartimento di Filosofia, scienze sociali, umane e della formazione

Università degli Studi di Perugia

Bibliografia essenziale

Argentieri, S. (2021). L'identità di genere tra natura e cultura. MicroMega, Giugno 2021;

Argiolas, G. (2014). Il valore dei valori. La governance nell'impresa socialmente orientata. Città Nuova Liotti, G. (2008). I sistemi motivazionali nel dialogo clinico. Raffaello Cortina Editore

imprenditore:
Federica Daini
impresa:
Tourcoop Società Coperativa

Il lavoro di inclusione: La storia di Arben Gjevori, equilibrio tra salute fisica psicologica e sociale

contributo:
Prof.ssa Rosita Garzi
Dipartimento di Filosofia, scienze sociali, umane e della formazione
Università degli Studi di Perugia

Tourcoop soc. coop: Intervista alla dr.ssa Federica Daini

Dr.ssa Daini lei da anni è consigliere e responsabile programmazione lavori presso la cooperativa Tourcoop dedita ai servizi. Qual è il suo orientamento nella gestione delle risorse umane?

Il nostro è un settore ad alto impatto di fattore umano, rilevante per creare un ambiente produttivo e con servizi di qualità per i nostri clienti. Il desiderio di ogni lavoratore è quello di essere inserito in un ambiente stimolante, in cui riuscire a dimostrare le sue skills grazie al supporto di superiori e colleghi. Per essere soddisfatti a pieno del proprio ruolo, è importante costruire una relazione sana e distesa con il team di lavoro. Tuttavia questo va costruito e Colui che ha il compito di trasmettere i valori di lealtà e dedizione è il datore di lavoro, pronto a influenzare direttamente la soddisfazione, la produttività e le prestazioni dei lavoratori creando un rapporto proficuo.

Per questo in TOURCOOP ci siamo concentrati su creare buone relazioni ed Abbiamo posto l'attenzione su:

- **L'importanza del tempo** che si dedica ai propri collaboratori, non devono essere briciole;
- Non far **mai sentire piccoli i dipendenti** solo per accrescere il proprio potere;
- **Prendere decisioni chiare** e comprensibili dai collaboratori;
- **Comunicare gli apprezzamenti**, in segno di riconoscimento dello sforzo fatto per giungere al risultato;
- **Fare delle critiche costruttive**, solo quando strettamente necessario;
- **Non prendere mai decisioni affrettate**, dettate dall'istinto;
- **Essere capaci di ammettere i propri errori**, al fine di non ripeterli.
- **L'incremento della produttività.**
- **La riduzione dei conflitti interni**, e di conseguenza delle perdite di tempo;
- **L'aumento della fedeltà dei lavoratori**. Un dipendente contento difficilmente cercherà un impiego in un altro posto di lavoro;

In particolare mi piace sottolineare una iniziativa, Tourcoop ha intrapreso un percorso rivolto “alla comprensione della lingua italiana per la sicurezza nei rapporti di lavoro con lavoratori stranieri in gran parte presenti nei nostri organici”.

La conoscenza della lingua italiana da parte dei lavoratori stranieri è un elemento fondamentale per la comprensione delle regole in ambito lavorativo e conseguentemente dei comportamenti sicuri e corretti da parte dei lavoratori.

Siamo partiti da una esigenza specifica collegata ai rischi sicurezza Decreto legislativo 81 ma lo abbiamo fatto anche per dare una opportunità di integrazione e velocizzare la creazione di relazioni basate sulla corretta comprensione della lingua italiana e favorire così il dialogo e lo scambio.

La sicurezza per quanto riguarda i lavoratori stranieri è un tema sentito da tutte le associazioni di categoria, dai sindacati e dai servizi per l’impiego. Nonostante ciò è ancora affrontato in maniera sporadica, residuale e non organizzata. Nella maggior parte dei casi ci si limita a far partecipare gli stranieri agli stessi incontri formativi rivolti ai lavoratori italiani, utilizzando, nei migliori dei casi, materiali tradotti.

Il percorso di Tourcoop sulla conoscenza della lingua italiana vuole accertare che il lavoratore straniero abbia la capacità di capire messaggi per soddisfare bisogni di tipo concreto sul posto di lavoro; di interagire con i colleghi e i superiori per l’esecuzione regolare della prestazione lavorativa; di capire parole e messaggi essenziali (es. la segnaletica) in tema di sicurezza sul lavoro; di poter seguire le informazioni di base dei corsi di formazione sulla sicurezza previsti dalla legge.

Per arrivare a tutto ciò abbiamo strutturato un percorso di lettura ogni settimana (incontri in azienda circa 1 ora di gruppo o individuali), con una prova di ascolto, una prova di lessico, una prova funzionale.

Il lavoro di gruppo e l’apprendimento cooperativo è fondamentale. Volevamo evitare che la formazione avvenisse solo attraverso le spiegazioni dell’esperto, perché i monologhi frontali sono molto più difficili da comprendere, oltre ad essere meno coinvolgenti e motivanti, delle interazioni tra pari all’interno del gruppo. Abbiamo dunque alternato la comunicazione del formatore con il lavoro di gruppo, assegnando compiti che raccoglievano i partecipanti attorno ad un obiettivo comune e a una ragione concreta per lavorare assieme. Il lavoro di gruppo ci ha permesso di potenziare le abilità sociali (come per esempio. l’abilità di gestione dei conflitti) e favorire anche lo sviluppo di comportamenti di aiuto reciproco che incoraggiano e sostengono i membri di un gruppo creando un clima supportivo in cui i lavoratori si insegnano a vicenda in un sistema di tutoring tra pari.

Intervista al dipendente Arben Gjevori

Io sono di origine albanese e sono entrato in Tourcoop tre anni fa. Mi trovo molto bene ed a mio agio. A livello umano considero questa una famiglia che mi ha permesso tanto anche nella crescita professionale.

Tante persone soprattutto non italiani hanno difficoltà ad inserirsi nel mondo lavorativo ma in Tourcoop questi problemi sono quasi inesistenti perché è un ambiente sereno dove si comunica l'uno con l'altro. Tra colleghi non ci sono incomprensioni perché i nostri superiori sono attenti a risolvere ogni piccolo equivoco che può nascere nel corso della giornata. A loro sta a cuore il benessere lavorativo e quello personale. Quando ho avuto problemi personali ho parlato con loro e subito si sono messi a disposizione ed insieme abbiamo trovato la soluzione migliore. Con grande rispetto e ammirazione li invito ad andare avanti su questa strada, piena di collaborazione ed attenzione. "Non bisogna recarsi al lavoro pensando di dover compiere un'attività in maniera meccanica. L'impegno è reciproco. Uno dei tanti impegni di Tourcoop è rivolto alla comunicazione e alla comprensione della lingua italiana per noi lavoratori stranieri"

Il contributo. La Storia di Arben Gjevori, le importanti azioni di INCLUSIONE

La politica di gestione delle risorse umane adottata da Tourcoop ha consentito a Arben Gjevori di sentirsi a suo agio in un ambiente a lui sconosciuto e del quale precedentemente non conosceva cultura, lingua, abitudini, valori e comportamenti. In questo esempio possiamo riconoscere che l'attenzione al fattore umano di Tourcoop abbia ruotato attorno al benessere organizzativo e alle sue dimensioni fondamentali. Tra queste Francesco Avallone, psicologo contemporaneo del lavoro, aveva individuato l'importanza strategica della comunicazione, della gestione dei conflitti e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (Avallone 2005). Le dimensioni del benessere organizzativo ruotano tutte attorno alla capacità di un'organizzazione di mantenere il più alto grado di benessere delle persone che vi lavorano e tra queste non possiamo non comprendere le tre fondamentali appena citate. Puntare al benessere organizzativo, è possibile anche ponendo attenzione alla motivazione per cui le persone vanno a lavorare, motivazione non per tutti uguale, ma dettata da bisogni che possono essere diversi tra i lavoratori e comunque modificarsi nel tempo anche per la stessa persona (Deci and Ryan 1971). Su questo già nel 1954 Abraham Maslow ha insegnato molto con i suoi studi attenti alla relazione sociale, proponendo un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una gerarchia di bisogni. In base alla sua teoria la soddisfazione dei bisogni più elementari è conditio sine qua non per fare emergere quelli di ordine superiore. L'esperienza di Arben si basa proprio su questa attenzione che la politica di gestione delle risorse umane di Tourcoop ha posto alla motivazione al lavoro. Arben, quando racconta, spiega come avesse anzitutto bisogno di sentirsi a casa in un posto che non conosceva e dove non era mai stato prima. Il corso di italiano proposto dall'azienda, nella formula dell'apprendimento cooperativo, ha consentito ad Arben di apprendere la nuova lingua e allo stesso tempo di sentirsi parte di una comunità. Il fatto di avere vicino a sé colleghi che lavoravano in piccoli gruppi, su sollecitazione del datore di lavoro e coordinatore, ha consentito ai lavoratori di conoscersi meglio e ad Arben di avere un'occasione di confronto sociale per integrarsi nella comunità organizzativa vivendone la cultura (Schein 1984; 1986) e respirandone il clima (Schneider e Reichers 1983).

In effetti entrare a lavorare in un'organizzazione è un po' come venire al mondo in una società, il processo che si attiva è lo stesso, una forma di socializzazione che consente al nuovo entrato di entrare a far parte del gruppo apprendendo norme, comportamenti, abitudini, valori e soprattutto la lingua. L'unica differenza è che mentre in società questo processo si attiva appena nati con una capacità di apprendimento elevata, nel caso della socializzazione organizzativa questa si attiva in età adulta con tutte le resistenze della personalità già strutturata. Un percorso formativo basato sull'apprendimento cooperativo oltre a consentire ai partecipanti di fare gruppo e sviluppare relazioni informali, senz'altro può anche essere di aiuto per superare le resistenze al cambiamento tipiche dell'età adulta. Un altro aspetto positivo dell'esperienza di Arben Gjevori in Tourcoop è l'attenzione alla sicurezza sul lavoro. Con riferimento al Dlgs 81/2008 possiamo finalmente considerare la sicurezza comprensiva della tutela e promozione della salute ovvero attenta al benessere delle persone. Essa, infatti, contiene tutta una serie di indicazioni e obblighi atti a prevenire i rischi

psico-sociali quali ad esempio stress lavoro correlato, mobbing e burn out. Una buona prevenzione in tal senso viene messa in pratica nelle organizzazioni in cui si pone attenzione alla salute del lavoratore, intesa proprio come stato di benessere ovvero perfetto equilibrio tra salute fisica, psicologica e sociale (OMS 1945).

Prof. Rosita Garzi

Dipartimento di Filosofia, scienze sociali, umane e della formazione

Università degli Studi di Perugia

Bibliografia delle buone prassi:

FORMAZIONE PROFESSIONALE CON APPRENDIMENTO
COOPERATIVO ATTENZIONE ALLA MOTIVAZIONE SUL LAVORO

ATTENZIONE ALLA CULTURA E ALLA SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

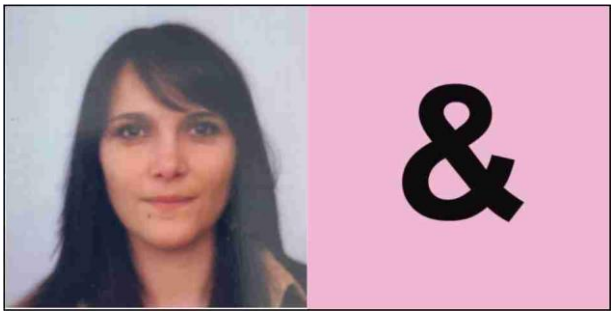
PREVENZIONE RISCHI PSICO-SOCIALI (MOBBING, STRESS LAVORO CORRELATO, BURN OUT)

imprenditore:
Alessandra Boco
impresa:
Gruppo T&RB

Accompagnare i giovani per trasferire valori e cultura

contributo:
Prof.ssa Mirella Damiani
Dipartimento di Scienze Politiche
Università degli Studi di Perugia

Intervista alla dr.ssa Alessandra Boco



Lei è amministratore della Blumy S.r.l., socio MADEINITALYLAB di giovanissima costituzione e molto innovativa nello scenario umbro, ci racconta qual è il suo approccio ai Giovani?

Ogni anno le aziende del gruppo accolgono dai 4 ai 6 giovani da percorsi universitari o istituti tecnici che svolgono percorsi di inserimento al lavoro ben articolati e di gran valore aggiunto per crearsi un CV.

L'obiettivo è progettare e attivare le misure di inserimento lavorativo, sostenendo il giovane nelle fasi di avvio e ingresso alle esperienze di lavoro attraverso: scouting delle opportunità, definizione e gestione della tipologia di accompagnamento e tutoring, matching rispetto alle caratteristiche e alle propensioni del giovane.

Abbiamo strutturato un processo aziendale con input e output di ogni attività che percorre queste tappe:

scouting delle opportunità occupazionali;

- promozione dei profili, delle competenze e della professionalità dei giovani presso il sistema imprenditoriale;
- pre-selezione;
- accesso alle misure individuate;
- accompagnamento del giovane nell'accesso al percorso individuato e nell'attivazione delle misure collegate;
- accompagnamento del giovane nella prima fase di inserimento;
- assistenza al sistema della Domanda nella definizione del progetto formativo legato al contratto di apprendistato;
- assistenza al sistema della Domanda nell'individuazione della tipologia contrattuale più funzionale al fabbisogno manifestato (ad esempio tra contratto di apprendistato e tempo determinato).

Ciò che rende un'azienda una vera eccellenza sono i dipendenti, le persone con cui si lavora, le "risorse umane" con cui si riesce a creare un rapporto di fiducia e stima reciproca.

La mia esperienza, all'interno delle aziende in cui lavoro, mi ha insegnato che le persone vanno valorizzate, vanno comprese e, soprattutto una volta finito lo stage, va ben definito ciò che possono aggiungere all'azienda e ciò che l'azienda può dare loro: questo è fondamentale per non creare inutili aspettative che non possono essere realizzate, ma soprattutto per la loro consapevolezza delle potenzialità e del valore aggiunto con cui contribuire.

Fondamentale sin da subito è creare un percorso insieme, fissando degli obiettivi, affiancando lo stagista ad un nostro professionista, dandoci dei tempi ben precisi, delle scadenze. Lo stagista viene integrato all'interno di un gruppo di lavoro per quanto riguarda la progettazione di un lavoro, da cui di solito emergono le abilità nei rapporti interpersonali e la capacità di collaborare della persona.

Nella nostra azienda è fondamentale saper lavorare in team, quindi per noi è fondamentale come venga portato avanti lo svolgimento di un progetto e come ci si riesca a muovere con gli strumenti forniti.

Da qui in poi è semplice capire se la persona è fatta per noi e, viceversa, se l'azienda è fatta per lei. Siamo assolutamente convinti che con un periodo di stage serve per orientare la scelta del giovane verso le sue reali abilità e propensioni e talvolta anche per farle emergere e rendere il giovane consapevole.

Un altro fattore da non sottovalutare come datori di lavoro è che, se si assume una persona, non siamo solo noi ad apportare dei miglioramenti, ma è soprattutto la persona con la sua professionalità, capacità lavorativa e relazionale che fa crescere l'azienda e che le dà maggiore valore.

Il nostro settore - comunicazione eventi - grafica pubblicità – web e multimedia - negli ultimi anni,

ha subìto dei cambiamenti enormi. Mi riferisco alle nuove tecnologie, agli strumenti che vengono utilizzati dalle aziende per la promozione della propria immagine. Con l'utilizzo del web, dei social, l'importanza dell'e-commerce, ci siamo sempre dovuti aggiornare e aggiungere professionalità che hanno veramente portato livelli di conoscenza che ci hanno consentito di stare al passo con i tempi e "aggredire" il mercato.

Noi cerchiamo di fare tutto questo e di farlo bene per noi e per i giovani che ospitiamo ogni anno.

Alcuni di questi giovani sono rimasti nella nostra struttura altri hanno trovato collocazione in altre realtà del territorio trovando comunque risposte alle proprie abilità ed attese.

Ciò che ancora vorrei dire è che c'è una famosa formula che dovrebbe essere sempre usata quando si assumono le persone: è quella dell'"80% - 20%". Una persona che viene inserita in un team deve essere costituita dall'80% di EMPATIA e dal 20% di conoscenze proprie apprese in base al percorso di studio svolto, l'empatia non si impara la professione sì!

Intervista a J. Ferro Graphic Designer – Copy

Dopo lo stage presso l'azienda T&RB group svolto in compagnia di un'altra ragazza con anima e passione per la fiducia che ci è stata data, ci auguravamo entrambe di poter avere un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Per quanto mi riguarda, un lavoro a tempo indeterminato non è soltanto una prerogativa dei giovani, ma anche dei meno giovani che, spesso, a causa di vicende aziendali indipendenti dalla propria volontà, si vedono costretti a voltare pagina all'improvviso e a ricominciare dall'inizio un percorso di ricerca lavorativa. Oggi non è facile trovare un lavoro che rispecchi le proprie aspettative, e spesso ci si deve, purtroppo, accontentare per poter andare avanti e non gravare sulla famiglia.

Da questo punto di vista io mi ritengo molto fortunata perché oggi faccio parte di un gruppo aziendale che è un po' come una grande famiglia. Ho lottato con forza e determinazione per poterne fare parte, poiché era da sempre quello che volevo. Ho realizzato così il mio sogno lavorativo e le aspettative non sono state deluse. C'è sempre qualcosa da imparare, dagli altri ma anche dai "nuovi" se stessi che nascono in un ambiente creativo sempre in continuo sviluppo. Ogni giorno si acquisiscono competenze nuove che arricchiscono il proprio bagaglio di conoscenze.

Intervista a M. Galli Graphic Designer – Copy

Un detto orientale dice “fai quello che ti piace e non lavorerai un giorno in tutta la tua vita”. Non in senso assoluto, ma è vero. Lavorare è fondamentale per vivere e avere l’opportunità, più o meno sudata, di fare un lavoro che amiamo ci permette di non perdere l’entusiasmo, di sentirci coinvolti, stimolati, di coltivare una certa felicità. In questo mi sento molto fortunata.

Ho un lavoro che mi piace, da subito dopo la laurea, e in un’azienda valida. Qualche volta faccio i conti con delle difficoltà, ma sento di potermi schierare dalla parte dei soddisfatti in ambito lavorativo. Un aspetto su cui c’è da riflettere, in generale nella nostra società, è il rapporto lavoro-famiglia, non è così scontato conciliare le due cose. C’è un altro detto che recita “lavora come se non avessi figli e cresci i figli come se non avessi un lavoro”. In questo anno, da mamma, l’ho sentito dire a troppe donne. Anche in questo, fortunatamente, posso tirare un sospiro di sollievo.

Il contributo: Il caso studio: BLUMY S.r.l.

Welfare aziendale e formazione: l'inquadramento concettuale e le specificità strutturali del contesto italiano

Il caso di BLUMY consente di analizzare e confermare le tesi sostenute dalle nuove teorie dell'impresa in riferimento alle strategie che attengono sia al ruolo dell'etica nelle strategie aziendali, che all'innovazione e competitività.

Le pratiche manageriali efficienti si coniugano sempre più spesso con politiche delle risorse umane in cui gli investimenti in competenze e forme decentrate di organizzazione del personale sono strategiche per adattare le strategie aziendali alle nuove tecnologie (Bloom e Van Reenen 2010; Lazear e Oyer, 2012, Ricci, 2017).

Le teorie del capitale umano hanno anche una valenza per riorientare gli obiettivi imprenditoriali da obiettivi di breve termine e rivolti alla minimizzazione dei costi, a scelte per la massimizzazione del valore dell'impresa e preferenze temporali di lungo periodo.

Inoltre l'attenzione al benessere dei lavoratori influisce su fattori come la fiducia, la cooperazione, 'lo scambio di regali (il 'Gift Exchange'), tutti elementi che in un contesto di incompletezza contrattuale favoriscono meccanismi relazionali che hanno un impatto positivo sulla motivazione ed efficienza dei lavoratori (effort), e sul loro incentivo alla permanenza nell'impresa (retain).

In questo contesto, un tema di interesse centrale è quello della formazione. L'ultimo Rapporto INAPP

2021 dedica ampio spazio, con un capitolo dedicato, a quanto attiene ad interventi che pongono come centrali il "Ripartire dal capitale umano", un obiettivo raggiungibile con le "Politiche per la formazione". Il Rapporto rileva che "soprattutto, nell'ultimo ventennio è cresciuto il mercato privato della formazione, a supporto di una quota sempre più elevata di imprese che in autonomia attivano interventi di formazione per i propri dipendenti, per tenere il passo con l'innovazione tecnologica e non solo per ottemperare ad obblighi normativi" (INAPP; 2021, p. 171). La rilevanza di questi sviluppi è data dalla persistente evidenza che una delle debolezze che emerge dal confronto con i paesi nostri competitor è proprio dovuta al nostro sistema della formazione che non consente l'acquisizione di quelle competenze che favoriscono la competitività delle imprese e l'occupabilità della forza lavoro (INAPP; 2021, cap. 5).

Il caso studio di Blumy

L'impegno di Blumy si colloca in quella 'filiera lunga' della formazione in cui l'acquisizione delle competenze che accrescono l'occupabilità è favorito, come documentato in INAPP (2021), da esperienze di apprendimento all'interno dell'impresa (work based learning), con stage, alternanza scuola-lavoro, laboratori.

Blumy è di recente costituzione. Le sue attività sono quelle dei servizi di creazione pubblicitaria, grafica, design. Si tratta di una piccola impresa, con un numero di dipendenti che si è posizionato dal 2002 ad oggi nel range di 11-50 occupati. L'impresa è socio di MADEINITALYLAB https://www.madeinitalylab.it/

Il settore in cui opera Blumy - comunicazione eventi - grafica pubblicità – web e multimedia - ha registrato innovazioni radicali: le nuove tecnologie offrono strumenti nuovi per la promozione dell'immagine dell'impresa (l'utilizzo del web, dei social, l'importanza dell'e-commerce).

La formazione come attività strategica: un settore esposto a innovazioni radicali richiede il continuo aggiornamento delle professionalità, fondamentali per "aggredire" il mercato.

Per comprendere e giudicare la valenza del singolo caso è del resto utile anche porlo a confronto con il contesto nazionale in cui, come emerge da dati di fonte INAPP, l'adozione di schemi di welfare è limitato al 3,5% delle aziende. Raggiunge il 24% delle imprese di grandi dimensioni, ma è solo il 2,6% nelle imprese di piccole dimensioni (4-14 dipendenti). È del tutto marginale al Centro, dove riguarda solo l'2,8% delle imprese.

Le imprese che erogano welfare aziendale hanno mediamente lavoratori più istruiti e con lavori più stabili. Inoltre le stesse imprese che erogano più welfare aziendale sono più internazionalizzate. Fanno maggiori investimenti e sono più innovative.

In riferimento alle specificità dei lavoratori nelle imprese che adottano misure di welfare si evidenzia, come esse siano maggiormente in grado di selezionare ed assumere lavoratori con un più alto livello di istruzione (18,1% sono i lavoratori con istruzione terziaria occupati nelle imprese con welfare, rispetto ad una quota del solo 10,2% occupati in aziende senza welfare). Le tipologie contrattuali segnalano inoltre una minore propensione per i contratti a temine (8,5% e 11,4% nelle imprese con e senza welfare aziendale rispettivamente). Inoltre nelle imprese che erogano welfare aziendale i lavoratori e le lavoratrici ricevono più formazione. Ad un'occupazione più stabile si associa quindi anche un maggiore qualità del capitale umano (maggiore istruzione e più formazione). Da ultimo, non per importanza, le imprese con welfare aziendale occupano una quota di occupate donne maggiore (39,2% contro il 36,4%).

L'altro fattore che valorizza il caso Blumy è proprio quello che si ottiene con un focus comparativo sulla formazione in relazione alle altre esperienze nei paesi OCSE. L'Italia è molto indietro in materia di formazione professionale e le politiche attive rimangono improntate più alla ricerca del lavoro che alla valorizzazione del

capitale umano. La partecipazione alla formazione nel nostro paese è la metà della media Ocse e le imprese dedicano alla formazione formale solo lo 0,3 per cento del monte salari, contro l'1 per cento della Francia o il 2,5 per cento del Regno Unito. (Tortuga, lavoce.info, 24.04.2020). In particolare, i deficit maggiori si riferiscono alle competenze acquisibili nell'ambito dei percorsi STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

Ad esempio, nell'ambito Engineering and Technology, la valutazione OCSE evidenzia per l'Italia forti criticità date in primo luogo da un livello di qualificazione minore rispetto a quanto generalmente necessario. In questo ambito, si collocano anche le competenze del design, per le quali le valutazioni OCSE fanno mergere criticità ancora maggiori sia in termini di formazione, che condizioni salariali e occupazionali (OECD: https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/)

BLUMY e il suo progetto per i giovani

Ogni anno le aziende del gruppo accolgono dai 4 ai 6 giovani da percorsi universitari o istituti tecnici che svolgono percorsi di inserimento al lavoro. L'obiettivo è progettare e attivare le misure di inserimento occupazionale, sostenendo il giovane nelle fasi di avvio e ingresso alle esperienze di lavoro.

Le attività possono essere raggruppate in quattro principali aree di intervento

- Matching: Ricognizione delle opportunità occupazionali nel mercato del lavoro rispetto alle caratteristiche e alla propensione individuale del giovane;
- Formazione: Promozione dei profili, delle competenze e della professionalità dei giovani che possano facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- Inserimento lavorativo: Accompagnamento dei giovani nella prima fase di inserimento lavorativo;
- Profilo contrattuale: Individuazione della tipologia contrattuale più funzionale al processo formativo.

L'analisi del progetto BLUMY

Dalla testimonianza di Alessandra Boco si evidenziano cinque aspetti importanti:

1. Il riconoscimento del ruolo strategico delle risorse umane

“Ciò che rende un’azienda una vera eccellenza sono i dipendenti, le persone con cui si lavora, le risorse umane con cui si riesce a creare un rapporto di fiducia e stima reciproca.”

Le persone vanno valorizzate, vanno comprese e, soprattutto una volta finito lo stage, va ben definito:

- ciò che possono aggiungere all’azienda
- ciò che l’azienda può dare loro

2. La funzione di programmazione per obiettivi

- “Fondamentale sin da subito è creare un percorso insieme, fissando degli obiettivi, affiancando lo stagista ad un nostro professionista, dandoci dei tempi ben precisi, delle scadenze”.

3. L’organizzazione di impresa come produzione di squadra (team production)

“Nella nostra azienda è fondamentale saper lavorare in team, quindi per noi è fondamentale come venga portato avanti lo svolgimento di un progetto e come ci si riesca a muovere con gli strumenti forniti”.

- “Lo stagista viene integrato all’interno di un gruppo di lavoro per quanto riguarda la progettazione di un lavoro, da cui di solito emergono le abilità nei rapporti interpersonali e la capacità di collaborare della persona”.
- “Da qui in poi è semplice capire se la persona è fatta per noi e, viceversa, se l’azienda è fatta per lei”.

4. La formazione e la nuova concezione dell’impresa

“La formazione necessita di molto più tempo e impegno da entrambe le parti, però lo stage serve per orientare la scelta del giovane verso le sue reali abilità e propensioni e talvolta anche per farle emergere e rendere il giovane consapevole”.

- Lo stage come primo passo per orientare la scelta e il percorso formativo;

“Un altro fattore da non sottovalutare come datori di lavoro è che, se si assume una persona, non siamo solo noi ad apportare dei miglioramenti, ma è soprattutto la persona con la sua professionalità, capacità lavorativa e relazionale che fa crescere l’azienda e che le dà maggiore valore”.

5. La visione etica e il superamento della shareholder view

- Il superamento della teoria classica di massimizzazione del profitto: andare oltre le 3 P

  Profitto, Potere o leadership competitiva, Prestigio, successo nella società):

"L'imprenditore ideale considera prioritaria la gestione della relazione personale, arruola e coltiva talenti. L'imprenditore ideale comunica con il proprio capitale umano perché gli piace farlo, perché ci sono passione (cioè voglia di raccontare e di condividere) e umiltà (cioè voglia di ascoltare e di crescere insieme). L'imprenditore ideale ha rispetto, sensibilità e attenzione per le esigenze delle persone con cui lavora."

Le 5 tematiche richiamate dalla testimonianza di Alessandra Boco si allineano a quanto l'azienda propone con il progetto Giovani. Come afferma la Boco:

> "Ciò che ancora vorrei dire è che c'è una famosa formula che dovrebbe essere sempre usata quando si assumono le persone: è quella dell'80% - 20%. Una persona che viene inserita in un team deve essere costruita dall'80% di EMPATIA e dal 20% di conoscenze proprie apprese in base al percorso di studio svolto, l'empatia non si impara la professione sì!
>
> Noi cerchiamo di fare tutto questo e di farlo bene per noi e per i giovani che ospitiamo ogni anno.
>
> Alcuni di questi giovani sono rimasti nella nostra struttura altri hanno trovato collocazione in altre realtà del territorio trovando comunque risposte alle proprie peculiarità e attese".

Valutazione finale:

L'esperienza di Blumy si allinea ad una concezione di impresa come nesso di investimenti specifici in capitale umano e di combinazioni di assets: l'impresa diviene quindi dipendente dalle sue risorse umane (Rajan & Zingales, 1998).

Le due testimonianze di persone che hanno fatto un'esperienza in Blumy (vedi BOX 1) confermano quanto fin qui riportato. Segnalano anche come le relazioni interpersonali vissute in Blumy nel contesto pandemico abbiano saputo concretamente rispondere alle nuove esigenze poste dall'emergenza COVID, a conferma di quel clima di relazioni lavorative in cui l'empatia diviene un fattore cruciale. Ciò assume valore anche nel confronto con quelle criticità segnalate dalle recenti indagini relative all'esperienza italiana, come documentato ad esempio dalla indagine IRES (Burchi, 2021). Tale indagine, ad esempio, nel tracciare un bilancio finale, segnala: "…Nella condizione paradossale di conciliare vita lavorativa e vita professionale nella stessa unità di spazio-tempo (la casa) le partecipanti hanno fatto esperienza di uno dei possibili rischi di questa modalità di esecuzione lavorativa, ovvero la reciproca interferenza e sovrapposizione fra tempo di

lavoro e tempo di vita. Molta di questa confusione ritrova ordine collocandosi sugli assi tradizionali del genere, aprendo a nuove negoziazioni e conflitti". Superare questi assi tradizionali ed evitare i rischi di un aggravamento delle tematiche del lavoro pagato e non pagato sembra invece, anche alla luce di esperienze come quella di Blumy, una via percorribile.

Prof.ssa Mirella Damiani

Dipartimento di Scienze Politiche

Università degli Studi di Perugia

BIBLIOGRAFIA

Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. The Quarterly Journal of Economics, 97(4), 543-569.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. Journal of Economic Perspectives, 24(1), 203-24.

Burchi, S. (2021). Lavorare da casa durante la pandemia, IRES Toscana Coordinamento Donne Cgil Toscana.

Fehr, E., Goette, L., & Zehnder, C. (2009). A behavioral account of the labor market: The role of fairness concerns. Annual Review of Economics, 1(1), 355-384.

INAPP (2021). Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19, Roma.

Lazear, E. & Oyer, P. (2012). Personnel Economics, in Handbook of Organizational Economics, Princeton, Princeton University Press.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Power in a Theory of the Firm. The Quarterly Journal of Economics, 113(2), 387-432.

Ricci, A. (2017). Etica, impresa e competitività, INAPP.

imprenditore:
Maria Camilla Fogliati
impresa:
RM Italia Antincendi

Conciliazione casa lavoro; il centro Estivo in azienda

contributo:
Prof. Francesco Rizzi
Dipartimento di Economia
Università degli Studi di Perugia

Intervista alla dr.ssa Maria Camilla Fogliati

Dr.ssa Maria Camilla Fogliati lei è l'amministratore di RM ItaliAntincendi S.r.l., qual' è il suo impegno verso le donne della sua azienda ed il benessere dei dipendenti?

Nonostante la mia azienda "RM ItaliAntincendi "settore manutenzione e realizzazione impianti possa definirsi un'attività con alta concentrazione maschile, è forte la presenza di giovani donne, molte sposate con bambini ancora piccoli.

Durante il lockdown dovuto alla pandemia da Covid ho permesso alle giovani mamme di lavorare in Smart working per fronteggiare il problema dell'assenza di servizi scolastici o percorsi educativi dell'infanzia. Questo ha comportato dei sacrifici in quanto La sicurezza antincendio, di cui si occupa la mia azienda, è tra quelle attività ritenute fondamentali e quindi mai sospese.

Quello che mi ha colpito però è che molte di loro, non appena possibile e con tutte le cautele, hanno preferito tornare a lavorare in azienda piuttosto che rimanere a casa loro.

La prima risposta che mi hanno dato a questa loro scelta è stata che il lavoro in casa, con bambini, marito, pulizie, genitori, le costringeva a ritagliare il tempo per l'azienda anche la notte.

Questo aspetto è stato per me fattore di riflessione come imprenditore e come donna.

Ho sempre ritenuto che l'aiuto per una donna che lavora non rappresenta un lusso ma una necessità per poter "adempiere" a tutte le nostre incombenze, e come in altri paesi europei, la donna deve essere messa in condizione concreta, con misure semplici e efficaci, a conciliare famiglia e lavoro.

Quindi oltre permettere, nei limiti possibili dal tipo di attività che svolgiamo e nel rispetto di tutti quelli che vi lavorano, una flessibilità negli orari e per qualunque necessità importante riguardante la loro famiglia, affrontando insieme il problema ho deciso, durante l'estate, di tenere in azienda i loro figli con attività ludo ricreative. La proposta finale, dovuta anche al fatto che mia mamma era straniera, è stata di fare classi in lingua inglese, aperte a tutti i figli dei dipendenti della azienda, per prepararli al futuro.

Il progetto sarebbe dovuto partire già nel 2020, speriamo per luglio 2021.

Contributo di Luciana Patassini Responsabile Contabile Amministrativo

Stimolata dalle domande che mi vengono poste mi sono ritrovata a rivivere quel periodo buio che ci ha accompagnato a marzo 2020, dove ci siamo trovate noi donne e mamme ad affrontare oltre alla paura del Covid e dell'incertezza del domani anche mille altre difficoltà.

Abbiamo dovuto imparare ad essere mamme in modo diverso per proteggere i nostri figli da una cosa invisibile e inspiegabile cercando di non trasmettergli le nostre paure, abbiamo dovuto imparare ad essere maestre per supportarli nell'attività scolastica, abbiamo dovuto imparare a gestire la ns vita e quella dei nostri figli solo attraverso uno schermo freddo e impersonale, siamo dovute tornare un po' bambine per compensare ciò che i nostri figli avevano perduto dall'oggi al domani e questo non senza difficoltà.

Ma insieme a tutto ciò c'era il lavoro, un lavoro fatto a distanza, senza il supporto dei colleghi senza un confronto in tempo reale ma dove sei costretta a cercare di portare avanti i vari progetti e rispettare le scadenze come se il Covid non esistesse…ore di sonno perse, sveglia alle ore più disparate, ma tutto ciò per la nostra azienda e per un domani…nei quali credevamo e crediamo….

Tornare al lavoro è stata la cosa più bella, perché normale, tutte volevamo spingere ancora di più per superare questo periodo e guardandoci oggi possiamo dire che tutti insieme abbiamo fatto un bel lavoro.

Il senso di dovere e responsabilità che mi accompagna e che riguarda molte delle mie colleghe è dovuto ad un grande senso di appartenenza a questa azienda, un'azienda che ha particolare riguardo a noi donne in quanto tali e in quanto mamme.

La dr.ssa Fogliati è sempre disponibile a supportarci, a darci la possibilità di lavorare da casa se ne abbiamo bisogno, a darci un giorno di ferie se i nostri figli stanno male e a chiamarci per sapere come stanno…come non poter ricambiare tanta disponibilità con altrettanto impegno e senso di responsabilità.

E' un vulcano di idee sempre rivolte al benessere dei suoi dipendenti, basti pensare al progetto che vuole realizzare quest'estate con una tutor inglese per garantirci maggior tranquillità nella gestione dei bambini che tuti abbiamo accolto con entusiasmo, ne sono un esempio la polizza sanitaria che ha regalato a tutti i dipendenti due anni fa oltre quella prevista dal nostro CCNL, ne sono un esempio tutte le piccole accortezze che ogni giorno ci riserva, dall'installazione della macchina dell'acqua per non farci bere acqua contenuta nella plastica, dalla realizzazione di un angolo ristoro che sta progettando per consentirci di fare una pausa adeguata, e tante altre che bollono in pentola.

Il welfare aziendale è sempre stato al centro dei suoi pensieri, ma oggi più che mai è determinata a realizzarlo; Per lei la ricchezza di un'azienda sono le persone che la compongono, il loro benessere e motivazione sono fondamentali, dipendenti "contenti" sono risorse importanti per il successo dell'azienda.

Contributo di Masiero Enrico Area tecnica

RM è un'azienda che reputa la presenza femminile un fattore fondamentale per il funzionamento del sistema e ne facilità come può la creazione di un ambiente che attenua lo stress e l'ansia dell'organizzazione familiare. Aspetti questi importanti che per tanto tempo non hanno trovato alcuna attenzione. Io arrivo da un ambiente prettamente maschile e negli anni 70/80 c'erano tante donne che lavoravano con noi maschietti, ma con limitazioni di tutti i tipi e con soli ruoli produttivi, escluse in modo sistematico da qualsiasi posizione dirigenziale, dimostra il fatto che in Fiat io che comunque avevo un ruolo di rilievo nel sindacato posso garantire che non ho mai visto un solo caposquadra o caporeparto donna. La donna era relegata a operaia e basta! fondamentali, dipendenti…. Solo quando il movimento sindacale ha finalmente recepito il problema e ha iniziato a raccogliere le richieste che arrivavano dalla base si è reso conto della enorme ingiustizia che si era creata, con la creazione di collettivi sindacali e forme di associazionismo interno riuscirono a sollevare la testa e fare capire al collega operaio che c'erano anche loro, e che valevano quanto gli uomini, ottenendo negli anni un maggior riconoscimento del proprio ruolo e dell'importanza della loro presenza, imponendosi nel giro di qualche anno di mansioni prettamente maschili. Oggi non fa' certamente notizia vedere una donna guidare un Tir o pilotare un aereo, arruolarsi in polizia, esercito, lavorare in ruoli prerogativa dei maschi e Farsi comunque rispettare.

La donna oggi è una figura totalmente diversa alla donna di quegli anni, con un livello di istruzione decisamente elevato, una maggior libertà e una diversa forza di contrattazione all'interno della società, nella famiglia e nel posto di lavoro. Di tanto in tanto penso che in quegli anni il lavorare sotto gli ordini di una donna e in questi ambienti particolari sarebbe stato impensabile, creando problemi gestionali

Per fortuna siamo, o stiamo arrivando ad un periodo decisamente favorevole, attualmente non sconvolge più nessuno il fatto che il "Capo" sia donna, anzi per esperienze personali posso dire che ci sono situazioni favorevoli per un diverso modo di muoversi, una maggiore sensibilità ai problemi familiari dei dipendenti, una visione dei problemi meno "spigolosa", senza comunque nascondere fermezza e capacità. In poche parole dove c'è una donna con poteri decisionali la conflittualità è decisamente minore, il che chiaramente non può che fare del bene a tutti noi e la dimostrazione che la donna oggi sotto tanti aspetti è la fortuna di una azienda ed un ottimo investimento.

Il contributo. La proattività verso il benessere dei propri dipendenti

Il caso della azienda RM ItaliAntincendi Srl rappresenta un tipico esempio di proattività verso il benessere dei propri dipendenti di cui gli imprenditori delle piccole e medie imprese italiane sono capaci. Questa storia non racconta solo della sensibilità di una imprenditrice verso la condizione di lavoro delle donne presenti nella propria organizzazione, o della cura del loro benessere a fronte di eventi straordinariamente perturbanti, quali la situazione pandemica che sta caratterizzando questo momento storico della nostra economia. Piuttosto, questa storia racconta di come i tradizionali confini tra vita lavorativa e familiare si siano disgregati, richiamando la necessità di introdurre nuove soluzioni organizzative e gestionali. Soprattutto, questa storia racconta di come tali soluzioni abbiano tratto origine da legami stabilitisi all'interno dell'organizzazione sotto forma di rapporti interpersonali e del consolidamento di una chiara cultura organizzativa, ossia di quegli elementi che favoriscono l'instaurarsi di contratti psicologici basati sulla reciproca fiducia e il rispetto.

Per analizzare compiutamente il caso in questione, è però opportuno partire dagli elementi teorici che attualmente guidano l'interpretazione della fenomenologia emergente all'interno delle aziende in questo ambito della gestione di impresa.

Le fondamenta logiche del bilanciamento casa-lavoro sono oggetto di studi organizzativi e gestionali da circa un trentennio. La predominante visione positivista riconosce la possibilità di raggiungere elevati livelli di soddisfazione affettiva e familiare mediante pratiche organizzative rispettose della vita familiare dei propri dipendenti (Ferguson et al., 2012) che portano ad una maggiore stabilità emotiva e, di riflesso, ad un minore assenteismo sul lavoro (de Menezes e Kelliher, 2011) e alla maggiore inclusione e produttività a livello organizzativo e sociale (Brough et al., 2018).

Questa visione, che privilegia storicamente una prospettiva individuale, è stata recentemente resa oggetto di crescenti critiche legate alla sua incapacità di cogliere gli effetti più sistemici sulle famiglie, sulle organizzazioni e sulla società. Vi è, infatti, un crescente consenso verso il considerare il bilanciamento casa-lavoro e le politiche di welfare non più solo come un fenomeno rilevante a livello individuale e governabile attraverso rapporti di causa-effetto unidirezionali, bensì come una questione da analizzare nel quadro delle più ampie interrelazioni tra individui, famiglia, impresa e società, così da cogliere la dinamica delle interdipendenze in grado di determinarne l'effettiva efficacia. Attraverso questa visione sistemica, la letteratura scientifica ha richiamato l'attenzione sulla presenza di un ampio set di agenti stressanti (stressors) che, passando dalle responsabilità domestiche, ai carichi lavorativi, e arrivando al contesto socio-economico di appartenenza, sono in grado di influire sulle risorse tangibili (es. il denaro, il tempo, le infrastrutture, etc.) ed intangibili (es. le conoscenze, la fiducia, la partecipazione, etc.) dalle quali dipende l'equilibrio tra le aspettative individuali, aziendali e sociali.

Non è quindi un caso che la teoria più frequentemente richiamata negli studi scientifici in materia sia la teoria della conservazione delle risorse (Hobfool, 1989). Questa identifica, infatti, una valida chiave esplicativa del successo/insuccesso delle singole misure di welfare nel naturale istinto che le persone hanno verso la conquista e il mantenimento delle risorse rilevanti per la propria vita. La perdita di risorse è alla fonte delle tensioni e delle situazioni di stress riconducibili alla necessità di effettuare investimenti risorsa-specifici finalizzati a ristabilire un senso di sicurezza verso la futura disponibilità di stock minimi accettabili. Secondo questa teoria, si possono quindi distinguere dinamiche che portano all'esaurimento o all'arricchimento delle risorse. Nel primo caso, esperienze lavorative di bassa qualità possono drenare risorse affettive, cognitive e materiali, generando situazioni di scarsità e, conseguentemente, conflitto, con altre attività lavorative o familiari. È questa la situazione nella quale, tipicamente, si generano di trade-off che portano a privilegiare alcuni aspetti della propria vita su altri (Carlson et al., 2009). Nel secondo caso, invece, esperienze lavorative o familiari positive possono portare alla generazione di eccessi di risorse che, secondo la teoria dell'accumulazione (Marks, 1977), contemplano la possibilità del trasferimento dalla dimensione lavorativa a quella familiare e viceversa, dando luogo ad interazioni potenzialmente sinergiche che portano ad una estensione degli stock di risorse disponibili (Barnett e Hyde, 2001) e, conseguentemente, al raggiungimento di situazioni di soddisfazione, salute, benessere ed elevata produttività (Ramarajan et al., 2017).

Tali dinamiche non sono rilevanti solo per i singoli dipendenti, ma anche per le organizzazioni e per la società nel suo complesso. Per la teoria dei sistemi socio-ecologici (Bronfenbrenner, 1979), infatti, assumono rilevanza i saldi degli scambi di risorse che avvengono fra tre distinti livelli concettuali: quello micro, riguardante gli individui e le rispettive famiglie e gruppi sociali; quello professionale, comprendente le relazioni fra colleghi e lungo la linea datoriale; quella macro, riferibile agli scambi percepiti dagli individui verso la società in senso più ampio. Ciò determina la possibilità di pianificare dinamiche compensative tra interventi sui vari livelli, consentendo quindi azioni combinate nella dimensione micro (es. assistenza tangibile nello sviluppo della carriera, nella gestione dei figli, nella gestione della casa, oppure supporto intangibile di tipo emotivo e informativo, etc.), meso (es. supporto all'interno delle proprie reti professionali; cultura organizzativa favorevole alla flessibilità orientata al bilanciamento casa-lavoro; interventi a sostegno del raggiungimento dei propri obiettivi di carriera; servizi, strutture o sussidi per la gestione della famiglia o per il soddisfacimento di altri bisogni personali quali quelli assicurativi, ricreativi, di partecipazione ad attività ed eventi di socializzazione, etc.) e macro (es. politiche assistenziali; infrastrutture e servizi, compresi quelli educativi, sportivi, ricreativi e di trasporto; presenza di organizzazioni sociali specializzate nell'assistenza ai bisogni delle famiglie; cultura e norme sociali favorevoli al bilanciamento casa-lavoro; etc.) (Fan et al., 2021). Una corretta progettazione delle misure di welfare deve quindi tenere conto, da un lato, degli effettivi fabbisogni percepiti da tutti i soggetti che ne sono coinvolti e, dall'altro, delle reali possibilità di mobilitare le risorse necessarie attraverso una gestione efficiente di questa pluralità di canali.

Dall'altra parte, con l'ampliamento dei ruoli e delle responsabilità verso il raggiungimento di una efficace gestione delle risorse percepite da parte dei dipendenti, le aziende potrebbero però veder diminuiti gli stimoli ad assumere iniziative dirette, demandando agli individui e alla società i maggiori oneri nella ricerca di eventuali soluzioni a problemi condivisi. Non sorprende, quindi, che molti studi economico-gestionali abbiano negli ultimi decenni cercato di comprendere le condizioni abilitanti l'effettivo successo di iniziative a livello organizzativo, così da fornire una valida guida ai manager di impresa. Fra i modelli sviluppati in tal senso, il cosiddetto job demands-resources model (Bakker e Memerouti, 2007) ha posto l'attenzione su una gestione dinamica delle risorse assorbite e generate sul luogo di lavoro, ponendo l'attenzione sul fatto che le misure di welfare promosse dalle aziende non considerino solo l'esigenza di rispondere a necessità puntuali, bensì guardino alla possibilità di stimolare lo sviluppo di carriere nelle quali si rendano possibili sinergie tra la gestione delle risorse nei diversi livelli coinvolti (es. reinvestire le risorse acquisite sul lavoro nella formazione dei figli al fine di accrescere il senso di appartenenza all'organizzazione). Tali possibili sinergie multi-livello trovano supporto anche negli studi riguardanti la teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), secondo la quale i dipendenti tendono a reciprocare le azioni positive delle proprie organizzazioni riguardanti anche la vita extra-lavorativa attivando dinamiche in grado di generare mutui benefici (es. garantendo performance eccedenti i confini del proprio ruolo a fronte della creazione delle condizioni favorevoli ad una più facile gestione delle risorse dedicate alla vita familiare). Per meglio comprendere quando questi scambi si possono effettivamente rilevare efficaci, la teoria dei segnali (Spence, 1973) suggerisce di valutare le possibili azioni che una organizzazione può mettere in pista dalla prospettiva di come queste possano essere percepite dai dipendenti e, in particolare, di quanto possano costituire segnali rilevanti per la formazione di un giudizio positivo sull'organizzazione stessa. Una simile valutazione deve tenere conto del fatto che, secondo la teoria dell'interesse personale (Lind e Tayler, 1988), differenti contesti organizzativi e sociali possono essere caratterizzati da diverse sensibilità e modalità con le quali gli individui percepiscono la propria identità in relazione con il contesto di appartenenza, differendo quindi nel modo in cui le persone interpretano i propri ruoli e i propri bisogni in relazione a quelli degli altri.

Nella prospettiva aziendale, ciò richiama, secondo la teoria della contingenza (Boxall and Purcell, 2011), il fatto che le aziende non possano contare sulla esistenza di best practices, ossia di iniziative che possano portare a risultati positivi certi in ogni contesto. Piuttosto, le aziende possono trarre ispirazione dalle migliori pratiche riportate nel loro settore al fine di effettuare valutazioni informate dell'effetto che potrebbero produrre se replicate in uno specifico contesto. La letteratura scientifica non offre quindi supporto alle cosiddette "one size fits all solutions", ossia nega l'esistenza di iniziative che possano consentire alle aziende di ritenere adempiuti i propri doveri relativi alla ricerca di un corretto bilanciamento casa-lavoro a seguito di una loro replicazione cerimoniale. E' segnalata, invece, l'esigenza di una più attenta analisi dei percorsi di carriera e di vita dei propri dipendenti, assumendo come proxy della riuscita delle proprie politiche di welfare indicatori quali la partecipazione nelle strutture di governance, lo sviluppo delle doti di leadership (Fritz e van Knippenberg, 2018),

la progressione nelle ricompense (Boushey, 2008), oltre che i progressi nelle dimensioni più umanistiche, che richiedono una maggiore capacità di ascolto e interazione coi dipendenti, quali la salute mentale e la qualità percepita della vita (Brown e Pitt-Catsouphes, 2016; Wheatley, 2017). Tutti questi

aspetti, essendo fortemente contesto-dipendenti, denotano l'esigenza per coloro che detengono poteri decisionali sulle misure da intraprendere di liberarsi dai pregiudizi, preferendo ad essi un'attenta analisi delle caratteristiche socio-demografiche dei dipendenti, il dialogo, il confronto sui loro bisogni, e lo studio delle possibili interdipendente con la cultura e la strategia dell'organizzazione (Masterson et al., 2021). Da tale letteratura emerge il fatto che risulta quindi illuminato l'imprenditore che non si limita a prendere iniziative basate sulla propria preparazione e il proprio intuito, bensì quello che coinvolge gli interessati nella co-costruzione di soluzioni a loro misura. Ciò appare oggi, infatti, il modo più credibile per far emergere e tener conto di una pluralità di dinamiche che, esplicitamente o implicitamente, influenzano la performance dei dipendenti attraverso un complesso di relazioni che comprendono articolati rapporti con i membri della propria famiglia, con i colleghi, con gli amici, etc. In altri termini, la letteratura pone oggi l'accento sull'importanza non tanto della presenza di leader impegnati nella elargizione benevolente di misure pro-sociali, quanto della costruzione di organizzazioni che siano in grado di affermare culture inclusive e a supporto della creazione di forti legami interpersonali a garanzia della continuità dei processi di adattamento delle forme di organizzazione del lavoro alle specifiche esigenze dettate dalle reali esigenze dei loro interpreti.

A tal proposito, va peraltro sottolineato come non tutti i dipendenti condividano le medesime credenze e attitudini verso la possibilità e le modalità di conciliare la gestione delle risorse disponibili a livello familiare e lavorativo. Per questo, comprendere le ideologie prevalenti nel proprio contesto organizzativo assume una fondamentale importanza per non commettere errori grossolani. In taluni dipendenti, infatti, prevale la prospettiva per la quale gli stock di risorse sono da considerarsi fissi, ossia compatibili con la sola gestione degli spostamenti dalla dimensione lavorativa a quella familiare e viceversa. Per altri, invece, gli stock sono considerati espandibili, aprendo quindi alla possibilità di impegnarsi per l'acquisizione delle risorse aggiuntive per il soddisfacimento dei propri bisogni (Leslie et al., 2019). Questa differenza ideologica ha rilevanti ripercussioni sul giudizio che i singoli individui sviluppano sulle iniziative poste in essere nelle loro organizzazioni. La ricerca ha peraltro dimostrato come le persone tendano a consolidare nel tempo l'una o l'altra di queste prospettive per effetto della loro propensione ad incappare in bias di conferma, ossia nella tendenza di attribuire valore solo alle evidenze a supporto della propria visione di partenza (Rothbard et al., 2021). In questo quadro, stimolare il confronto e lo scambio di opinioni risulta una valida modalità di prevenire la sopravvalutazione delle opportunità di arricchimento dei propri stock di risorse o la disattenzione verso i rischi di loro esaurimento, contribuendo all'accrescimento della motivazione intrinseca e al senso di appartenenza all'organizzazione (Kehr, 2004). Quest'ultimo aspetto risulta di rilevanza tutt'altro che trascurabile in quanto in grado di moderare le esigenze di motivazioni estrinseche quali l'acquisizione

di risorse finanziarie o l'accesso a benefit che, a differenza della coltivazione delle motivazioni intrinseche, si traducono tipicamente in costi non compatibili con i budget a disposizione delle imprese.

In questo quadro di riferimento teorico, si innestano oggi due importanti fattori di perturbazione: la diffusione pervasiva delle tecnologie digitali e la crisi pandemica.

Da un lato, infatti, il tema del bilanciamento casa lavoro ha recentemente visto importanti sviluppi legati alla crescente disponibilità e adozione di tecnologie in grado di rendere sempre più sfumati i confini fisici del luogo nel quale viene sviluppata la prestazione lavorativa (Kumar e Janakiram, 2017). Il tema dell'accesso agli strumenti tecnologici che possono offrire soluzioni, seppur parziali, alle necessità di assistenza familiare ha però posto in evidenza un tema di divario digitale lungo le direttrici generazionali e sociali soprattutto nella società occidentale, dove la crescente domanda di assistenza agli anziani ha moltiplicato il fabbisogno di flessibilità nella gestione casa-lavoro (Khallash e Kruse, 2013).

Dall'altro, le recenti trasformazioni osservate nel mondo del lavoro a causa della pandemia Covid-19 hanno visto una accelerazione dei trend di adozione delle pratiche di lavoro da remoto. Queste hanno contribuito a rendere ancor più sfumati i confini tra casa e lavoro, facendo venir meno le tradizionali strategie atte a prevenire il drenaggio delle risorse dalla dimensione familiare verso quella lavorativa (Ramaraian e Reid, 2013). Ciò ha non solo acuito le problematiche del bilanciamento casa-lavoro in maniera disproporzionata a sfavore delle donne, a causa della loro maggiore esposizione a compiti familiari rispetto agli uomini (Cerrato e Cifre, 2018), ma ha anche evidenziato come il lavoro da remoto possa portare a fenomeni di isolamento sociale deleteri per la conservazione dei propri stock di risorse (Kniffin et al., 2020).

Ad aiutare l'identificazione delle soluzioni che spesso appaiono impossibili a chi affronta il problema in condizioni di emergenza giungono quindi gli studi che indicano come il bilanciamento casa-lavoro non debba essere considerato una condizione stabile, bensì dinamica (Rothbard et al., 2021). A rendere accettabili situazioni puntali di carenza di risorse sovviene quindi la possibilità di compensazione mediante promesse di ripianamento future, legate -ad esempio- alla realizzazione di programmi di medio termine volti a rispondere ai bisogni strutturali dei dipendenti piuttosto che a quelli contingenti. Tali promesse, infatti, consentono di aumentare la fiducia verso una dinamica espansiva delle risorse che rende accettabile l'ipotesi di affrontare nell'immediato situazioni transitorie di criticità. Ciò permette non solo un maggiore respiro temporale nella programmazione delle misure correttive da attuare, ma anche un allargamento delle opzioni percorribili. Numerosi studi hanno infatti evidenziato come, nel medio periodo, possano risultare particolarmente efficaci azioni volte, ad esempio, a garantire l'esercizio dei propri hobbies (Bakker et al., 2013) e la partecipazione a programmi di volontariato (Rodell, 2013), aumentando così notevolmente lo spettro delle possibili azioni taylor-made a vantaggio dei singoli dipendenti. Dal corretto bilanciamento di questi interventi di medio

periodo con interventi d'urto quali l'istituzione di comitati per il supporto tecnico e psicologico nella fase di emergenza, o la disambiguazione dei task lavorativi temporaneamente modificatisi, dipende l'effettiva capacità delle organizzazioni di superare brillantemente sfide rilevanti quali quelle che stanno caratterizzando questi mesi di crisi socio-sanitaria globale.

Alla luce di questi elementi teorici, è quindi possibile esprimere alcune considerazioni sul caso in questione.

Le parole dalla Dott.ssa Maria Camilla Fogliati sottolineano il tema del sacrificio al quale le giovani madri presenti in azienda si sono prestate per fronteggiare la prima fase della emergenza pandemica. Un simile sforzo, evidentemente, si rende possibile nel momento in cui vi sono una chiara percezione della transitorietà della situazione di disagio e una forte fiducia nel fatto che il futuro possa portare ad una gratificazione per quanto oggi sofferto. Tale situazione denota dunque la costruzione di un solido capitale sociale all'interno dell'organizzazione in grado di produrre effetti che vanno oltre quanto tipicamente abilitato dalla sola volontà di preservare il proprio posto di lavoro. Di ciò la Dott.ssa Maria Camilla Fogliati può certamente andare fiera.

Il repentino ritorno alla propria postazione lavorativa in azienda si presta, invece, a chiavi di lettura contrastanti: da un lato, potrebbe denotare il raggiungimento di una piena situazione di compatibilità dell'impegno lavorativo con la vita familiare, dall'altro, l'impossibilità di evitare situazioni corrosive delle proprie risorse per effetto di una difficile gestione del lavoro da remoto. Tenendo conto del fatto che entrambe le valutazioni possono verosimilmente trovar riscontro a seconda della singola storia lavorativa e familiare analizzata, la raccomandazione è quella di ascoltare le singole persone coinvolte e di apprendere da questo confronto come meglio interpretare e utilizzare le lezioni apprese in questa situazione emergenziale ai fini della costruzione di un contesto lavorativo in grado di affrontare le sfide future. Ne potrebbero, infatti, derivare utili indicazioni su come personalizzare gli interventi sotto il profilo organizzativo, gestionale e tecnologico. È rilevatore, in tal senso, il fabbisogno riportato dalla Dott.ssa Luciana Patassini, la quale ha sottolineato come nella prima fase del lock-down abbia dovuto imparare ad essere maestra dei propri figli, senza trasmetter loro ansie e paure, e nello stesso tempo abbia dovuto imparare a lavorare in una modalità totalmente diversa dal passato. Questi bisogni, verso i quali la prima forma di risposta è stata fornita dalla resilienza personale, offrono significative opportunità di intervento da parte dell'impresa.

Risulta poi molto interessante l'attivazione di servizi estivi volti a garantire una costruttiva gestione del tempo dei figli dei dipendenti dell'azienda. Questa misura è vota a compensare una cronica carenza di servizi da parte dello Stato, che non ha adeguato le proprie politiche a sostegno delle famiglie ai cambiamenti sociali intercorsi negli ultimi decenni. Poter garantire lo svolgimento di attività ludico-ricreative e formative presso il luogo di lavoro dei

genitori garantisce una risposta ai bisogni delle famiglie nei confronti dei loro obblighi educativi e di tutela, ma anche, ad esempio, alla domanda di trasporto riconducibile al ricorso a servizi esterni equivalenti. Nondimeno, la reale portata di questi interventi deve essere analizzata dalla prospettiva dei diretti interessati i quali potrebbero, ad esempio, rilevare inaspettate distonie tra l'offerta posta in essere dall'azienda e i loro reali desideri. Al fine di ottimizzare i benefici generabili da simili iniziative, è raccomandata anche in questo caso la rilevazione dei segnali effettivamente percepiti dai dipendenti.

Nel complesso, quindi, la storia analizzata denota un patrimonio valoriale e culturale importante, ben governato da una figura imprenditoriale sensibile e proattiva. Ciò dovrà rappresentare non un punto di arrivo, bensì un buon punto di partenza, così da non esaurirsi nel vulcanico apporto della Dott.ssa Maria Camilla Fogliati.

Le soluzioni adottate dovranno caratterizzarsi da dinamismo e capacità di personalizzazione per categorie omogenee di soggetti, passando necessariamente da un crescente coinvolgimento degli stessi dipendenti nella formulazione delle soluzioni. A tal fine, il confronto con le migliori pratiche riportate dalle altre imprese potrà offrire una valida fonte di ispirazione, che dovrà però passare da un necessario lavoro di configurazione sui reali bisogni che le persone coinvolte saranno chiamati ad esprimere ed elaborare, nel rispetto dei vincoli e delle opportunità aziendali, in chiave progettuale.

Prof. Francesco Rizzi

Dipartimento di Economia

Università degli Studi di Perugia

Riferimenti bibliografici: Bakker AB, Demerouti E, Oerlemans W, Sonnentag S. 2013. Workaholism and daily recovery: a day recon- struction study of leisure activities. J. Organ. Behav. 34(1):87–107. Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. New York: John Wiley & Sons. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). London, England: Palgrave Macmillan. Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design. Cambridge, MA: Harvard University Press. Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: Anew attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44, 513–524. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: Springer Science & Business Media. Marks SR. 1977. Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. Am. Sociol. Rev. 42:921–36. Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics, 87, 355–374.

imprenditore:
Alessia Cherubini
impresa:
I Clean

Il valore della maternità

contributo:
Prof. Stefano Giubboni
Dipartimento di Scienze Politiche
Università degli Studi di Perugia

Intervista alla dr.ssa Alessia Cherubini

Alessia lei è la titolare di ICLEAN snc una giovane azienda di 6 persone nei servizi di pulizia. Lei racconta che in una azienda piccola come la sua ogni assenza è un grosso peso a cui fa fronte e lei per prima fa da jolly per sostituire chi manca; Questo però non ha pregiudicato la sua scelta di assumere giovani donne come lei. Quali sono le motivazioni?

Il settore delle pulizie è tipicamente orientato a mano d'opera femminile non solo per cultura e luoghi comuni, ma perché le donne hanno una precisione ed attenzione ai particolari che cambiano il livello di qualità del risultato finale rispetto allo stesso lavoro fatto da un collega uomo, anche quando parliamo di pulizia industriali di vaste dimensioni come il caso delle grandi pulizie di aree industriali da svolgere con attrezzature e macchine di pulizia. Quando ho creato I ICLEAN ho deciso di investire sulla qualità del servizio pur sapendo che le giovani donne avrebbero portato molte altre variabili, la più importante la Maternità. Questa decisione è stata ponderata molto bene ma ho deciso di mettere l'azienda e la qualità al primo posto, e come donna non volevo cadere nei soliti luoghi comuni che la donna lavora meno perché ha il pre e post maternità

Che rinunce ha comportato questa sua scelta?

In un anno e mezzo in un'azienda di 6 persone ho avuto 3 maternità tutte ancora in atto. Questo ha comportato mettere l'azienda ed il bene delle mie dipendenti prima della mia vita familiare e prima della mia maternità. Ho fatto un accordo con il mio compagno di creare una Nostra famiglia dopo che le mie dipendenti avranno creato la loro. Non mi sono pentita e sono molto contenta di aver sostenuto la loro serenità di mamme quello che mi lascia un grande vuoto è la posizione della donna imprenditore che tutela e supporta la maternità degli altri meno che la propria, perché non ha modo di essere sostituita con percorsi accompagnati. Io non posso contare su aiuti alla maternità da poter usare per assumere un temporary manager o per sostituire la mia presenza operativa perché nelle micro imprese come la mia la donna imprenditore è sia manager che lavoratore, due ruoli che in caso di maternità non vengono sostenuti con nessun strumento di sistema Paese. Se ho dipendenti in maternità non posso che essere immensamente contenta perché la nostra grande famiglia cresce ma altresì affronto il peso dell'assenza a cui fa fronte, la necessità di giocare il ruolo di jolly e accettare di buon grado che devo attendere ancora per poter godere del mio diritto alla maternità. Tutto questo però non mi farà cambiare idea e continuerò a sostenere il lavoro delle giovani donne.

Il contributo. Il Valore di premiare la Maternità

Nel mio breve intervento a latere dell'esperienza che, pur così personale, Alessia Cherubini ha voluto condividere con noi – una esperienza così impregnata di sentimenti di condivisione e solidarietà femminile –, mi vorrei concentrare sul senso compiuto e alto che la nostra Carta costituzionale riconosce alla maternità, per mostrare come i discorsi spesso avvertiti come aridamente tecnici del giurista debbano colorarsi di una sensibilità diversa, che sappia entrare in collegamento con i valori più profondi della persona, nel segno della Costituzione (art. 2). Parlare di maternità (e in generale di genitorialità) significa infatti parlare di uno degli eventi più rilevanti, centrali e fondamentali nella vita di una persona, di una donna in particolare, sia da un punto di vista strettamente personale, soggettivo, affettivo ed emotivo, sia da un punto di vista pratico, concreto, economico, organizzativo e lavorativo.

La maternità è considerata sotto molteplici prospettive dal diritto del lavoro (come vicenda sospensiva del rapporto; come stato di bisogno meritevole di speciale protezione tanto sul piano della salute della madre e del nascituro quanto su quello previdenziale; come condizione soggettiva presidiata da divieti di discriminazione rafforzati; come fatto di rilevanza sociale da promuovere con opportune politiche di conciliazione, ecc.): un evento di rilievo assoluto che sintetizza e tiene unite, in sé, le dimensioni essenziali di cui è intessuto l'intero dettato costituzionale, quella personalistica e quella solidaristica. La Costituzione italiana, fin dai suoi primi articoli, prevede come uno dei compiti fondamentali della Repubblica – e quindi di tutti i soggetti che in senso lato la compongono (istituzioni pubbliche, formazioni sociali, le stesse imprese) – la tutela e la promozione della maternità, considerata quale diritto inviolabile. Ad un tale diritto fondamentale corrispondono doveri altrettanto fondamentali, nei quali la dimensione personalistica e quella solidaristica si compenetrano, secondo la traiettoria tracciata paradigmaticamente nella norma cardine dell'intero progetto costituzionale, per cui è «compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» (art. 3, comma 2).

Maternità, quindi, come diritto inviolabile, come esplicazione costituzionalmente tutelata della personalità e come fatto sociale che richiede un impegno attivo da parte, in primo luogo, dello Stato, affinché le condizioni economiche e sociali di contesto siano rese tali da consentire la realizzazione e l'esercizio di questo fondamentale diritto. È così che, in attuazione dei principi fondamentali sanciti in Costituzione, il legislatore ordinario ha previsto una serie dettagliata di istituti e regole che, tra l'altro, vietano, come ricordato, una diversità di trattamento in termini di retribuzione e condizioni di lavoro fra uomo e donna, come anche forme di discriminazione e

penalizzazione della lavoratrice nel momento cruciale della scelta della maternità e della cura dei figli (art. 37 Cost.). Le garanzie costituzionali non si rivolgono alla sola lavoratrice subordinata, ancorché essa sia certamente destinataria di una tutela più intensa e specifica (quale quella prefigurata dall'art. 37), ma si estendono, in via di principio, almeno nella dimensione che attiene al nucleo duro del diritto fondamentale, a tutte le donne lavoratrici, in qualunque forma esse svolgano la propria attività lavorativa (art. 35 Cost.), sia essa dipendente, autonoma o anche imprenditoriale.

L'esperienza che ci è stata offerta rappresenta un esempio vivo e concreto di come una donna d'impresa, nella sua veste di datrice di lavoro, abbia fatto così intimamente propri i valori affermati in Costituzione, considerandoli al contempo intimamente coerenti con la vocazione socio-economica e vorrei dire etica della propria attività produttiva, da anteporre in qualche modo alle sue esigenze personali la realizzazione di condizioni di lavoro che consentissero alle proprie collaboratrici di scegliere la maternità, valorizzando allo stesso tempo il proprio ruolo di lavoratrici. L'esperienza della Cherubini segnala peraltro, anche i limiti del sistema pubblico di tutela e promozione della maternità di tutte le donne lavoratrici. Specie quando queste – in numero notoriamente sempre maggiore – partecipino al mercato del lavoro in forme non riconducibili alle tipologie contrattuali sulle quali si è tradizionalmente costruita nel nostro ordinamento la protezione, anche sociale, della maternità.

Se la Costituzione ha uno sguardo rivolto alla persona che lavora in quanto tale, il nostro ordinamento ha faticato in realtà ad attrezzare reti di protezione e di cura altrettanto universali. Il mondo del lavoro autonomo, specie imprenditoriale, è considerato in modo ancora marginale e comunque inadeguato. La necessità di un profondo ripensamento del nostro sistema di welfare per la famiglia e la maternità è da tempo avvertita, ma ha stentato a farsi strada nell'agenda politica del Paese, ancorché non possiamo non cogliere con soddisfazione un passo nella giusta direzione nel recentissimo intervento normativo con il quale è stato istituito l'assegno unico per i figli. La misura – di inedita vocazione universalistica rispetto alla nostra tradizione – è come noto rivolta ai nuclei familiari con figli minori di 18 anni (anche se adottati o in affido preadottivo), che abbiano un ISEE di valore non superiore al massimo a 50.000 euro. La misura mira a uniformare le tutele in caso di maternità e paternità, sostituendo una serie di provvidenze selettive e categoriali (dal c.d. bonus bebè fino agli assegni per il nucleo familiare) con un unico strumento. A partire dal prossimo anno, dal settimo mese di gravidanza (in sostituzione del c.d. bonus mamme), e fino ai 21 anni di età del figlio, le famiglie avranno diritto ad un assegno economico d'importo calcolato in base al valore dell'ISEE, con una dotazione finanziaria forse ancora bassa rispetto ad altri Paesi europei, ma certamente significativa rispetto al passato. E proprio in questa prospettiva universalistica, la nuova misura dell'assegno unico spetta anche ai titolari di partita IVA e ai lavoratori inoccupati: una svolta da valutare con estremo favore.

È questo dunque un primo passo nella giusta direzione: serve un welfare universalistico per le famiglie e la promozione ad un tempo del lavoro delle donne e della natalità in Italia, quali fattori decisivi di uno sviluppo equo e sostenibile. I due obiettivi, vitali da un punto di vista economico e sociale e insieme centrali nel disegno della Costituzione, vanno – debbono andare – necessariamente insieme, pari passo. Come congiunto deve essere lo sforzo delle istituzioni pubbliche, delle parti sociali e delle imprese nella stessa direzione.

L'esperienza – umana e professionale – di Alessia Cherubini e della sua "I Clean" già si muove, decisamente, in questa prospettiva.

Prof. avv. Stefano Giubboni

Ordinario di diritto del lavoro Dipartimento Scienze Politiche

Università degli Studi di Perugia

Conclusioni

Mi è capitato spesso di riflettere sul valore aggiunto delle imprese femminili e domandarmi il perché del loro successo.

Ovviamente non per sfiducia, tutt'altro. Piuttosto le mie riflessioni sono nate dal netto contrasto con le evidenze statistiche.

Queste ci restituiscono infatti dati preoccupanti secondo i quali, in tutti i Paesi dell'Unione Europea, la partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne è nettamente più esigua rispetto a quella maschile.

Niente di nuovo, purtroppo.

Sappiamo bene che il lavoro femminile ancora oggi è scarsamente considerato e valorizzato rispetto all'imprenditoria tutta al maschile.

Esistono settori in cui purtroppo, per le donne, le possibilità di far carriera e raggiungere posizioni di vertice all'interno delle aziende sono decisamente scarse.

Questo va a braccetto con la riserva di impieghi poco retribuiti e orari di lavoro ridotti, col risultato di un divario retributivo non indifferente a discapito del lavoro femminile.

Alla base di certe dinamiche disfunzionali abbiamo in prima battuta un problema culturale ancora difficile da "sradicare", che costringe la donna in ruoli predeterminati ma da tempo sorpassati.

D'altro canto non possiamo non tener conto delle politiche di welfare che, solo di recente, anche in conseguenza della pandemia, iniziano ad essere maggiormente al centro dell'agenda politica nazionale ed europea, ma che fino ad ora, tranne che in alcuni rari e virtuosi casi, hanno purtroppo scarseggiato.

Questo perché spesso la donna, incastrata nel cliché dell'essere "multitasking", si trova spesso suo malgrado a dover far fronte a numerose difficoltà quotidiane. Cura dei figli, cura della casa, cura di eventuali familiari non autosufficienti ed infine, se resta del tempo, cura di sé.

Tuttavia, nelle buone pratiche oggetto di questa pubblicazione, emerge quanto la cultura organizzativa delle imprese al femminile sia determinante perché questa diventi un'impresa di successo.

Tra le parole che più volte sono ricorse, troviamo la parola fiducia: fiducia tra datore di lavoro e lavoratore, tra lavoratore e colleghi di lavoro, fino ad arrivare a trovare più volte la parola famiglia.

L'azienda come una famiglia, segno evidente che la cultura aziendale di queste imprese è condizionata positivamente da alcuni valori irrinunciabili tra cui appunto quello della famiglia, dove la responsabilità ed il dovere sono due elementi imprescindibili, proprio come nella vita dell'azienda, vista tanto dal lato dell'imprenditrice quanto da quella del lavoratore/lavoratrice. Un'azienda che diventa essa stessa famiglia allargata.

A questi termini fanno seguito le parole rispetto poiché i lavoratori si sentono apprezzati , riconosciuti e **compresi nelle esigenze ed aspettative** e inclusione quale parte integrante di un tutt'uno.

Tra le espressioni più volte citate troviamo anche partecipazione che, se questa è scontata nelle imprese cooperative, proprio per loro peculiarità, non lo è altrettanto nei processi decisionali delle imprese profit, così come la solidarietà dell'imprenditrice che vive a sua volta le difficoltà di essere lavoratrice, madre, moglie, figlia….

Tra i vari temi emergono quelli che riguardano la conciliazione e lo smart working insostituibili durante il periodo della pandemia ma che rischiano di rendere ancora più faticoso il lavoro della donna all'interno delle mura domestiche. Tant'è che l lavoratrice non vedeva l'ora di "tornare al lavoro".

Anche la parola squadra è più volte evidenziata, poiché Il lavoro di squadra consente di ripartire la mole di lavoro tra i suoi membri, riducendo la pressione sul singolo.

Quel che ne risulta è una maggior accessibilità degli obiettivi di ciascuno, performance ottimizzate e risultati raggiunti più velocemente. Elementi che abbattono sicuramente lo stress che spesso si può trovare nei luoghi di lavoro. …..Anche se lavorare in squadra presuppone un buon allenatore!

Sicuramente gli esempi che abbiamo esaminato potranno contribuire a stimolare le donne e gli uomini a valutare una nuova cultura aziendale, rispettosa delle persone e degli ambienti di lavoro con una lungimiranza che consentitemi pare proprio essere una peculiarità delle donne.

Tuttavia, queste buone pratiche da sole non saranno ancora sufficienti a creare quel necessario equilibrio tra lavoro femminile e lavoro maschile, tanto più quando l'imprenditrice è essa stessa donna alle prese con la conciliazione del proprio lavoro, dei propri dipendenti e della propria famiglia.

Per questo è necessario che nell'agenda politica si sviluppino alcuni temi sia dal lato del welfare familiare che dal lato dell'impresa al femminile.

Un nuovo sistema di welfare in cui la componente di spesa pubblica per le famiglie sia considerevolmente più alta di quella oggi esistente, accanto ad un forte investimento nelle infrastrutture sociali per l'assistenza all'infanzia e ai familiari anziani o non autosufficienti.

In questo ambito rientra la possibile integrazione di fornitura pubblica e privata dei servizi dove, come abbiamo visto in alcuni esempi, l'azienda stessa può offrire servizi personalizzati.

Sarà necessario continuare a promuovere la parità di genere all'interno della famiglia e la condivisione del lavoro di cura, anche con l'estensione dei congedi di paternità.

Sarà fondamentale utilizzare la flessibilità del lavoro e le forme di smart-working in modo neutrale rispetto al genere, premiando i risultati rispetto alla presenza fisica, senza però rischiare una nuova ghettizzazione del lavoro femminile (come già avvenuto per il part-time).

Sarà infine importante, rivedere i tempi della città e gli orari di apertura al pubblico dei servizi della pubblica amministrazione, tenendo conto delle esigenze dei cittadini che risiedono, lavorano ed utilizzano il territorio di riferimento. Parallelamente anche il sistema dei trasporti andrebbe organizzato in modo intermodale (treno, autobus, parcheggi), permettendo così ai lavoratori di utilizzare il servizio pubblico in maniera efficiente, dando piena attuazione alle disposizioni della legge n. 53/2000 con riferimento ai tempi delle città.

Dal lato delle imprese sappiamo che con i fondi della manovra di bilancio, così come nel PNRR, saranno implementati gli sgravi contributivi per le assunzioni di donne disoccupate ed i finanziamenti dell'imprenditoria femminile, al fine di sostenere investimenti in capitale di rischio nelle imprese ad elevata innovazione tecnologica, il fondo destinato a interventi finalizzati al sostegno e al riconoscimento del valore sociale ed economico della parità salariale di genere e delle pari opportunità sui luoghi di lavoro e la concessione di mutui agevolati o addirittura a tasso zero.

Rilevante anche il fondo impresa femminile, che punta a promuovere e sostenere l'avvio e il rafforzamento dell'imprenditoria femminile, la diffusione dei valori di imprenditorialità e lavoro tra le donne e massimizzare il loro contributo, quantitativo e qualitativo, allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Edi Cicchi

Assessore Politiche Sociali, Famiglia, Pari Opportunità, Diritto alla Casa, Servizi Civici

Tavola Rotonda in collaborazione con il Comune di Perugia

Sala dei Notari Comune di Perugia 26 ottobre ’21