



Università di Pisa

Dipartimento di Scienze Politiche

Corso di Laurea in Comunicazione d' Impresa e Politica delle Risorse Umane

Tesi di Laurea

Selezione al lavoro e diseguaglianze di genere:
il caso della Gi Group Spa.

Candidata:
Sara Ferrari

Relatrice:
Prof. ssa Rita Biancheri

Anno Accademico 2015-2016

A mia madre Elisabetta

*«Soltanto una vita vissuta per gli altri
è una vita che vale la pena vivere»
Einstein A.*

INDICE

Introduzione

Capitolo 1. Welfare state: un' introduzione al cambiamento

- 1.1 I diversi modelli di welfare state: definizioni e mutamenti
- 1.2 Un quarto modello di welfare state: il caso italiano

Capitolo 2. Le donne nel mercato del lavoro: politiche di pari opportunità occupazionali

- 2.1 La scarsa presenza femminile nel mercato del lavoro
- 2.2 I vantaggi di una piena occupazione femminile
- 2.3 Come sopravvivere con un welfare insufficiente? Dalla ricalibrazione dei compiti di cura tra i generi al welfare aziendale
 - 2.3a *Politiche conciliative nel welfare aziendale*
 - 2.3b *Esempio di welfare aziendale efficiente: il caso Olivetti*
- 2.4 Le politiche di conciliazione in Italia

Capitolo 3. Benessere organizzativo e conciliazione dei tempi di vita

- 3.1 Nascita e sviluppo del concetto di salute organizzativa
- 3.2 Parità di genere e divieto di discriminazione: dati e fonti normative
- 3.3 Congedi parentali: conciliazione e prospettive di produttività
 - 3.3a *Maternità e paternità*
 - 3.3b *Uno sguardo critico*

Capitolo 4. Studio di un caso aziendale: Gi Group Spa

- 4.1 Le Human Resources
- 4.2 Canali di accesso al mercato del lavoro: le agenzie per il lavoro (apl)
- 4.3 Il caso della Gi Group: raccolta, interpretazione e classificazione delle informazioni
- 4.4 Masca: filiale Gi Group con sede a Massa-Carrara
 - 4.4a *La struttura economica della provincia di Massa-Carrara*
 - 4.4b *Branch Assistant*
 - 4.4c *Ambiente interno, esterno ed assetto strategico di filiale*
- 4.5 Analisi dei processi di ricerca e selezione del personale nel periodo compreso tra novembre 2015 e gennaio 2016
 - 4.5a *La coerenza di Masca rispetto al contesto esterno: i cinque fattori*
 - 4.5b *La coerenza interna*

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Questa tesi ha come obiettivo la riflessione sul passaggio dalla lotta istituzionale contro le discriminazioni di genere alla strategia di promozione delle differenze, anche attraverso un'analisi secondaria di dati europei e nazionali. Il punto di partenza è una necessaria "problematizzazione" sul persistere delle asimmetrie di genere che si legano al permanere di stereotipi di ruolo. Si tratta di una distorsione di percezioni, da cui hanno origine importanti differenziali che si tramutano in fenomeni di segregazione orizzontale e verticale nei percorsi professionali delle donne. I tentativi di ridurre i *gaps* di genere, attraverso interventi legislativi, hanno avuto inizio negli anni '70 e trovano attivazione nell'attuale *Strategia europea per lo sviluppo, il benessere e la coesione sociale*, i cui assi portanti sono occupazione e bilanciamento tra impegni familiari ed attività professionali; tuttavia il cammino di parificazione sostanziale sembra essere ancora lungo ed impervio. In quest'ottica la tesi intende contribuire a sostenere le necessità delle pari opportunità nel mercato del lavoro e quella della promozione e valorizzazione delle differenze. Nella prima parte si introduce il concetto di *welfare state* e si riflette circa l'inadeguatezza ed insufficienza di fronte alle trasformazioni che hanno coinvolto il nostro Paese. Nuovi bisogni e rischi differenziati, sorti in seguito a fenomeni economici e sociali, in concomitanza dell'acuirsi della *crisi economico-finanziaria*, hanno evidenziato la necessità di modificare la struttura welfaristica italiana. Motivo per cui l'Unione Europea ed i Paesi membri si sono e si stanno impegnando in un processo di innovazione delle politiche sociali e dei servizi alla persona. L'Italia del nuovo secolo risulta essere meno capace di crescere sia a livello economico rispetto ad altri paesi, che di riformare il proprio sistema di welfare per adeguarlo efficacemente ai nuovi tempi, ciò comporta un isolamento degli individui, costretti a far fronte alle problematiche attraverso le reti relazionali e familiari. Le conseguenze di questo processo si ripercuotono negativamente sulle donne,

schiacciate dai compiti domestici e di cura e dal lavoro remunerato, senza adeguati servizi di sostegno per una piena partecipazione al mercato del lavoro. Nel secondo e terzo capitolo si analizza la necessità di politiche educative di conciliazione volte da un lato, alla ricalibrazione dei compiti di cura tra i coniugi ed i componenti del nucleo familiare e dall' altro, al ripensamento dei servizi secondo un modello integrativo in cui il welfare pubblico viene affiancato dal welfare aziendale. Quest' ultimo è un elemento strategico per la promozione del benessere organizzativo finalizzato alla diminuzione delle differenze di genere e alla valorizzazione delle differenze.

Dallo studio diacronico e compilativo, nell' ultima sezione di questa tesi, si passa ad una analisi empirica di un caso aziendale, resa possibile grazie ad un' osservazione partecipante di tre mesi presso la società di somministrazione della Gi Group Spa. Lo studio di caso è finalizzato a comprendere i punti di forza e di debolezza dell' azienda, ed i meccanismi influenti nei percorsi di ricerca e selezione delle candidate donne in un contesto quale la provincia di Massa-Carrara. L' intento principale è di appurare se e perché sussistano fenomeni di segregazione orizzontale e/o verticale a svantaggio dell' offerta di lavoro femminile, se ciò sia in contrasto con l' etica e la mission dell' azienda erogatrice di servizi e quale sia il ruolo attivo della società nella promozione per una piena partecipazione femminile nel mercato del lavoro dell' area.

Capitolo 1

Welfare State: un' introduzione al cambiamento

Negli ultimi anni la società ha subito trasformazioni di vario tipo e di vasta portata, in ambito sociale, economico e del mercato del lavoro, le quali hanno evidenziato un'incapacità di risposta da parte dei *sistemi di welfare* rispetto ai nuovi e vecchi bisogni di protezione sociale.

Rispetto ai vicini paesi europei, l'Italia sembra cadere in una situazione di assoluta negatività: sia da un punto di vista del mercato del lavoro, inefficiente e con scarse opportunità soprattutto per i giovani e per le donne, sia in termini di servizi erogati, inadeguati e insufficienti. Il sistema welfaristico italiano produce e dà ampio spazio alle disuguaglianze fra i soggetti anziché ridurle, creando squilibri generazionali e fra generi. La cattiva gestione governativa degli ultimi decenni ha una forte responsabilità verso la scarsa incentivazione di comportamenti virtuosi da parte dei singoli volti all'arricchimento e rafforzamento della crescita del paese, ad oggi è percepibile una particolare difficoltà a realizzare, sia a livello individuale che sociale, ciò che si desidera, dando vita ad un ampio divario tra desideri e aspettative dei singoli e comportamenti che si riescono ad avere. Il mancato adattamento dei sistemi di welfare alle trasformazioni societarie ha comportato una mancata risposta alle nuove esigenze degli individui, lasciandoli di fronte a fenomeni quali il progressivo invecchiamento della popolazione, la precarietà e l'incertezza dell'occupazione e le trasformazioni dei legami di coppia (Taglioli A, 2016).

Le conseguenze di questo processo si ripercuotono negativamente a svantaggio delle donne, lasciate sole sotto il peso dei compiti di cura e domestici e lavoro remunerato, sfornite di servizi di sostegno (*doppia presenza femminile*, Balbo 1978).

Politiche lungimiranti non devono trovare soluzioni approssimative, ma risposte che precedano le esigenze dei cittadini; un ulteriore peggioramento del rapporto tra non autosufficienti e *care givers*, se non accompagnato da un potenziamento del welfare

state pubblico potrebbe portare a squilibri di genere, generazionali e geografici sempre più ampi. La priorità deve essere data alla promozione di un ruolo attivo delle donne nella società e nel mercato del lavoro, fornendo strutture come asili nido per bambini, incentivando la condivisione dei compiti di cura, erogando servizi e sgravi fiscali che contribuiscano ad alleggerirle dal peso di lavori informali, che le rendano più disponibili ad entrare nel mercato del lavoro e contrastino le resistenze culturali e sociali (stereotipiche) che le vedono vincolate a ruoli secondari, prive di capacità e competenze.

1.1 I diversi modelli di welfare state

Per procedere ad uno studio approfondito di che cosa sia il *welfare state*¹ si può ricorrere alla classificazione e alla terminologia fornita da *Esping-Andersen G.*²

Il welfare state, letteralmente *stato sociale*, è uno stato (di diritto) al cui interno il potere organizzato è deliberatamente impegnato nello sforzo di modificare il gioco delle forze del mercato, che, insieme a famiglia e Stato, fornisce input determinanti il benessere della società e di ogni singolo cittadino. Al suo interno si compie *integrazione sociale* in quanto vero e proprio sistema, da cui deriva l'espressione "*sistemi di welfare*".

Il sociologo e politologo danese Esping-Andersen, in "*The Three Worlds of Welfare Capitalism*"³ ha introdotto nel 1990 la classificazione dei diversi regimi di welfare state (capitalistici), distinguibili tra loro sulla base delle caratteristiche.

Comprenderne le differenze è utile per cogliere quali siano le sfide che lo stato sociale

1 Lo *stato sociale* o anche stato assistenziale (in inglese *welfare state*) è una caratteristica dei moderni stati di diritto, basato sul principio di uguaglianza, da esso ne deriva la finalità di ridurre le disuguaglianze sociali. In senso ampio l'espressione stato sociale indica il sistema normativo con cui lo Stato traduce in atti concreti la riduzione di tali disuguaglianze.

2 *Gosta Esping-Andersen* (Næstved, 24 novembre 1947) è un sociologo e politologo danese, il quale ha focalizzato le proprie indagini storiche e sociologiche in particolar modo sull'analisi dello stato sociale (*welfare state*) e sul suo impatto all'interno delle economie capitalistiche. Opera in ambito degli studi comparativi su benessere, disuguaglianza sociale, mobilità sociale, disoccupazione, relazioni industriali e politica sociale. Professore universitario, ma anche consulente di numerosi enti internazionali tra cui l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), Unione Europea, Banca Mondiale e Organizzazione delle Nazioni Unite.

3 "*The Three Worlds of Welfare Capitalism*" is a book on political theory written by Esping-Andersen published in 1990. The work occupies seminal status in the comparative analysis of the welfare states of Western Europe and other advanced capitalist economies, the work called into question well-established ways of thinking about differences among welfare states in advanced capitalist democracies.

deve affrontare nei diversi contesti.

Le metodologie dell' agire si diramano in tre direzioni:

- garantendo agli individui e alle famiglie un reddito minimo indipendentemente dal valore di mercato del lavoro o dalla loro proprietà (*de-mercificazione*⁴);
- riducendo il grado di insicurezza, mettendo individui e famiglie in grado di affrontare certe contingenze sociali come malattia, vecchiaia e disoccupazione, che altrimenti condurrebbero a crisi individuali/familiari;
- assicurando che tutti i cittadini, senza distinzione di status o classe, sia offerto il migliore standard possibile in relazione ad un determinato range di servizi sociali.

Esping-Andersen individua *tre grandi modelli*, una tripartizione fondata sulle eterogenee origini dei diritti sociali che ogni Stato concede ai propri cittadini, rispettivamente: regime liberale, regime conservatore-corporativo e regime socialdemocratico.

Il *regime liberale* è detto anche “*residuale*”, al suo interno i diritti sociali sono conseguenti alla dimostrazione dello stato di bisogno. Questo regime riflette una teoria politica secondo la quale l' intervento dello Stato è ridotto al minimo.

I servizi pubblici vengono erogati in favore di chi è povero di risorse, previo accertamento dello status di bisogno, da qui il termine *residuale* in quanto concernente una fascia di destinatari ben precisa e ristretta.

La società viene dunque a dividersi tra una piccola parte di cittadini che godono dei servizi e la restante parte, che costituisce la maggioranza, per la quale gli stessi sono fruibili sul mercato privato dei servizi.

Purtroppo in più situazioni si è constatato il fallimento da parte del mercato, a causa del mancato punto di incontro tra domanda e offerta, dato l' eccessivo costo dei servizi e/o un reddito insufficiente, in questi casi sono previsti programmi destinati alle fasce a maggior rischio.

4 Con il termine *de-mercificazione* si fa riferimento al grado in cui la conformazione delle prestazioni sociali riesce ad attenuare la dipendenza dal mercato, consentendo agli individui di disporre di risorse e opportunità anche senza avere un reddito di lavoro (in quanto bambini, casalinghe, anziani, malati, disoccupati).

La presenza statale ridotta al minimo funge da spartiacque tra bisognosi ed assistiti

Questo regime lo si può riscontrare in paesi come Gran Bretagna e Stati Uniti.

La parte continentale europea è invece contraddistinta da un *regime corporativo*, dove i diritti e le tutele dipendono dalla professione esercitata.

Usufruire delle prestazioni welfaristiche è possibile se il soggetto esercita una professione, in tal caso lo Stato eroga assicurazioni sociali obbligatorie per i lavoratori in stato di bisogno.

Infine vi è il *regime socialdemocratico*, detto anche “*universalistico*”, ove i diritti provengono dalla condizione di “essere cittadino” e in quanto tale ognuno può beneficiare dei servizi erogati dallo Stato.

Questo modello promuove l'uguaglianza di status, fornendo una sicurezza sociale oltre che un'assicurazione sociale e lo fa garantendo, a tutti i cittadini, standard di vita qualitativamente alti. Esso è riscontrabile nei paesi dell'Europa del Nord.

Rispetto alla tipizzazione corrispondente alle architetture idealtipiche dei diversi sistemi di offerta di protezione sociale qui descritte brevemente, se ne può aggiungere un quarto che merita un ulteriore approfondimento, sia per l'importanza e la vastità della tematica, sia perché vede coinvolto il nostro Paese.

1.2 Un quarto modello di welfare: il caso italiano

Il welfare, inteso come stato del benessere, vede compartecipare tre soggetti, quali *famiglia, mercato e stato (figura 1.1)*, fornitori di input nei confronti della maggior parte delle persone e con influenza reciproca su se stessi.

Le risorse necessarie al soddisfacimento dei bisogni, provengono soprattutto da famiglia e stato, mentre il mercato fornisce reddito monetario; in caso di fallimento nella distribuzione da parte di questo ultimo, i soggetti sono costretti a fare riferimento a stato e/o famiglia (l'Italia da ampia dimostrazione in questo, infatti ove i servizi scarseggiano, i bisogni spesso trovano risposta all'interno di reti familiari e relazionali).

L'Italia insieme a Spagna, Portogallo e Grecia (Europa meridionale) va a costituire la cosiddetta “*quarta Europa sociale*”, in cui si prospetta una variante del modello conservatore-corporativo, che fa caso a sé in ragione di alcune marcate caratteristiche e

con un sistema di erogazione dei servizi non associabile a nessun altro regime di welfare descritto fino ad ora.

Identificabile con il termine “*particolaristico*”, poggia su una base culturale di tipo clientelare, familistica, paternalistica e patriarcale, si tratta di un welfare residuale fondato su reti informali, trasferimenti monetari piuttosto che su servizi e trova attuazione in un contesto profondamente dualistico.

Figura 1.1 Triangolo del welfare state.



Fonte: E. Addis, Economia del Welfare Aziendale, 2016.

Le caratteristiche fondanti di tale modello hanno origine intorno alla metà del '800 e continuano tutt'oggi a caratterizzare il sistema di protezione sociale, nonostante i notevoli mutamenti societari, l'ingresso di nuovi attori collettivi e nuove questioni presentatesi nello scenario sociale negli ultimi cinquant'anni.

L'idea di garantire benessere nasce dalla grande intuizione di Bismarck⁵ che darà il nome al omonimo “*modello bismarckiano tedesco*”, caratterizzante l'Europa continentale e meridionale, il cui obiettivo è finalizzato alla tutela di una categoria di persone ben precisa, quella dei lavoratori, cioè solo della popolazione occupata e non di tutti i cittadini. Se ne evince un'indispensabile correlazione tra prestazioni sociali attuate

5 Otto Eduard Leopold von Bismarck-Schönhausen fu un politico tedesco (1815-1898) promotore di riforme in campo assistenziale, grazie al quale, nel 1883 in Germania, venne introdotta l'*assicurazione sociale* al fine di favorire la riduzione della mortalità e degli infortuni nei luoghi di lavoro e per istituire una prima forma di previdenza sociale.

dal' alto verso il basso e partecipazione al mercato del lavoro.

Nonostante nell' ultimo mezzo secolo vi siano stati cambiamenti in materia di legislazione sociale, di programmi innovativi, di mobilità sociale e a volte di tentativi significativi verso un cambio di rotta (più universalistico) è palese il permanere di un impianto particolaristico ed occupazionale.

Dando un giudizio al riguardo si potrebbe affermare che l' Italia è da sempre soggetta ad una forma di immobilismo, date le tempistiche di cambiamento molto lente. Elemento importante, in quanto sia il contesto culturale che ideologico, hanno da sempre influenzato il *modus operandi* del nostro welfare.

In Italia l' intervento statale ha da sempre seguito una linea universalistica come si intuisce dalla riforma scolastica del 1962 (*Riforma della scuola dell' obbligo*), dalla Legge n. 833 del 1978 (con la quale venne istituito il *Servizio Sanitario Nazionale*) e dall' istituzione della pensione sociale, anche se non diverrà mai un vero e proprio strumento di lotta all' esclusione sociale e alla povertà economica degli anziani (tutt' oggi l' ammontare di questa prestazione non può garantire una sopravvivenza decorosa). Inoltre tra i principi fondanti, l' Italia vanta il *Diritto al lavoro*, riconosciuto e garantito dalla Costituzione fin dalla sua redazione (art. 1 Cost.).

Il modo di pensare ed implementare gli interventi è sempre stato condizionato dal territorio e dalla forte differenza dualistica tra Nord e Sud Italia⁶.

La discrasia territoriale rispetto alla capacità di auto-protezione sociale e di tutela, ha origine ben tre secoli fa e tutt' oggi permane: Nord e Sud sono differenti per tipologie di interventi, quantità e qualità delle prestazioni, la cui causa risiede nel diverso apporto contributivo da parte delle due aree italiane e da fattori di carattere strutturale⁷.

Un dualismo di tali portate influisce, inevitabilmente e negativamente, sull' intero sistema welfaristico.

Altro particolare che denota lo stato sociale italiano è il *modo* con cui vengono pensati ed elargiti i servizi: l' Italia ha da sempre puntato su trasferimenti monetari piuttosto che su servizi e prestazioni e, a differenza di tutti gli altri Paesi, presenta una particolare e frammentata composizione interna della spesa pubblica.

6 Il forte dualismo risale fin dalle prime prestazioni sociali fornite dalle Opere, società di mutuo soccorso, con una sostanziale presenza maggiore al Nord rispetto al Sud, nei centri urbani piuttosto che nelle campagne.

7 Il Centro-Nord paga di più rispetto ai connazionali residenti nelle regioni meridionali; l' economia del Sud ha avuto per lungo tempo un tasso di crescita molto basso, producendo meno reddito oltre ad essere contraddistinta da quote rilevanti di economia sommersa e/o criminale.

Se essa rappresenta il 20,3% del PIL italiano, rientrando nella media Europea (MEF 2015), è al suo interno che i finanziamenti sono distribuiti in modo eterogeneo e sbilanciato. La fetta più grossa è destinata per lo più al sistema pensionistico, in particolare il 39,7% è destinato a prestazioni sociali (cifra significativamente più alta rispetto alla media UE) mentre famiglia, disoccupazione, abitazioni ed esclusione sociale rimangono destinatari minori, comportando una *distorsione funzionale* tipicamente italiana non presente in nessun altro paese, oltre che una *distorsione di tipo distributiva*.

Quest' ultima crea un divario di protezione fra le varie categorie occupazionali: i lavoratori dipendenti delle amministrazioni pubbliche e delle grandi imprese vanno a comporre il “gruppo dei garantiti”, mentre i lavoratori dipendenti autonomi ed atipici costituiscono i “semi-garantiti” ed infine i “non garantiti” ovvero i lavoratori non regolari per i quali non è prevista alcuna protezione sociale.

Tali ineguaglianze tra i percettori trovano fondamento nella logica politica attuata tra gli anni '50 e '90, periodo noto come Prima Repubblica e caratterizzato da una forte congiuntura tra partiti e governo.

In un' ottica non troppo femminista, rispetto alle classificazioni e alle riflessioni di Esping-Andersen, si può obiettare di non aver considerato un aspetto importante, il tema del genere e del ruolo della donna all' interno della famiglia e del mercato del lavoro nei diversi regimi di welfare (Lewis 1992, O' Connor 1996⁸).

Ogni regime di welfare definisce, in modo implicito, una modalità del rapporto di genere e del ruolo funzionale della donna.

Guardate in una prospettiva analitica, le istituzioni sociali possono essere considerate una configurazione di regole all' interno della quale viene definito e mantenuto un gioco sociale di ruolo. Le istituzioni, in tal senso, esprimono una sorta di equilibri sociali di potere e opportunità (Therborn 2007).

Ci si pone un quesito: quali regole e/o aspettative sociali intervengono ad orientare le scelte della donna nella definizione e nell' interpretazione del ruolo? In termini di *policy* si tratta di capire quali risposte, tutele e sostegni (servizi e aiuti economici, ma anche congedi) sono *gender sensitive* o *gender oriented* oltre ad appartenere al sistema di

8 Lewis ed O' Connor hanno uno sguardo critico rispetto alle tematizzazioni di Esping-Andersen relative ai regimi di welfare, a cui contestano anche la teoria della de-mercificazione in quanto funzione specifica dei sistemi welfare e perché l' accesso al mondo del lavoro rappresenta di fatto un risultato positivo.

protezione sociale.

Sarebbe più utile avvalersi di una classificazione dei regimi che tenga in considerazione e valorizzi la prospettiva di genere (*gender sensitive*), dando maggiore attenzione al ruolo della donna e al grado di equità fra i sessi, sia nel mercato del lavoro che nella suddivisione dei compiti di cura.

Alla luce di tali critiche, lo stesso Esping-Andersen nel 2002 rimarcò l'importanza della famiglia e del familismo, soprattutto nei paesi conservatori-continentali (come l'Italia) creando una nuova riclassificazione (tripartizione) perfettamente coerente con quella precedente in cui per ogni regime di welfare veniva associato un regime di politica familiare.

Il regime nordico di politica familiare può essere associato al modello socialdemocratico, ove l'attenzione è focalizzata sull'equità di genere, sull'occupazione femminile, sui servizi di cura dell'infanzia e sulla conciliazione tra famiglia e lavoro. Lo Stato ha una responsabilità notevole oltre ad essere il principale investitore, mentre i ruoli del mercato e della famiglia sono minimizzati.

Al regime liberale di welfare è associabile il regime anglosassone di politica familiare, in cui, in corrispondenza di un elevato tasso di occupazione femminile, vengono demandate al mercato le risposte di cura dei figli e conciliazione famiglia-lavoro, riservando l'intervento pubblico alle situazioni di disagio.

Infine il regime continentale, tipico dei regimi conservatori, in cui viene sostenuto un modello di famiglia tradizionale, non viene incentivato il lavoro femminile né vengono fatti investimenti significativi sull'infanzia.

Nel caso del welfare mediterraneo vi è un'ulteriore marcatura familistica delle politiche. Il welfare italiano ha caratteristiche che trovano fondamento nel contesto culturale, fortemente familistico e residuale ed in termini colloquiali si può affermare che vi è una notevole mancanza di servizi pubblici e tale offerta, oltre ad essere scarsa, è indirizzata ad una categoria specifica di persone (gli occupati) per i quali spesso l'erogazione non è nemmeno sufficiente, determinando per la maggior parte dei cittadini la necessità di far fronte alle problematiche attraverso altre vie, in particolare tramite l'istituzione primaria chiamata *famiglia*.

Da sempre di notevole importanza per la vita di ogni singola persona, il nucleo familiare viene identificato come principale e privilegiato luogo di costruzione ed integrazione

sociale della realtà, che ha a che fare con i rapporti e le vicende che toccano le dimensioni più profonde ed universali delle persone di cui fanno parte.

Oggi è particolarmente forte l'immagine della *famiglia-rifugio*, all'interno della quale si ha intimità ed affettività, archetipo della solidarietà e della privatezza.

Identificata come “nido sicuro” per la maggior parte delle persone, luogo in cui “ricoabitare” in caso di necessità, ne è un esempio la famiglia con figli adolescenti che “riaccoglie” in casa un genitore anziano, il quale senza di essa sarebbe lasciato a se stesso. In generale, la famiglia occidentale è vista come un'istituzione a cui far riferimento in caso di risposte disattese.

E' attore attivo nello scenario sociale sia rispetto ai propri componenti, non a caso è definita come luogo di intimità, affettività e come spazio di autenticità, sia rispetto ad altri soggetti esterni (stato, mercato). Pur essendo un sistema chiuso, essa è immersa in tantissimi processi interattivi della società e contribuisce a definire i modi ed i sensi del mutamento sociale.

Per comprendere come si è giunti alla famiglia di oggi e comprendere qual'è il suo ruolo nello scenario welfaristico italiano, è indispensabile effettuare un'analisi della famiglia in sé, studiando le trasformazioni che negli anni la hanno attraversata, rendendola quella che è oggi: il principale, se non unico, ammortizzatore sociale in situazioni di bisogno da parte degli individui.

Va specificato che ad essere interpellata, non è la famiglia nella sua unitarietà, bensì un soggetto specifico che ne fa parte: *la donna*.

Ogni epoca è stata caratterizzata da una varietà di strutture familiari, trasformatesi in modo non lineare, ma nella maggior parte dei casi, soprattutto dopo l'avvento dell'industrializzazione, ha prevalso la struttura di tipo nucleare-coniugale.

Per ripercorrere fin dall'inizio quali siano le strutture, le relazioni gerarchiche interne ed il diversificarsi delle attività e dei cicli di vita, dobbiamo partire dalla famiglia contadina.

In essa vi è una fortissima interdipendenza tra ciclo di vita, risorse e dimensione, i componenti sono alla ricerca di un equilibrio tra lavoro disponibile, bocche da sfamare e necessità produttive. Le differenze di sesso e di generazione al suo interno sono assunte come caratteristiche fondanti e caratterizzanti, in essa i sessi diversi si incontrano e creano l'unità familiare, unità che ha un'immagine speculare di divisione, quella del

lavoro.

Specialmente all' epoca, l' appartenenza sessuale diveniva destino sociale, implicitamente o esplicitamente normato, sotto un unico ed unitario termine si celavano diversità che influivano sui rapporti di potere interno.

Il modello di famiglia era fondato principalmente sul *male breadwinner*, al cui interno era molto evidente la divisione del lavoro tra uomo e donna, ai quali era rispettivamente attribuito l' incarico di procacciare risorse e di occuparsi del lavoro di cura non retribuito (*homemaking*). La divisione sessuale del lavoro è sempre stato e sempre sarà un universale culturale⁹; presente in quasi tutte le società, per quanto “*il genere*” sia da intendere come una differenza non naturale, bensì una costruzione sociale (Semenza 2014).

Con l' avvento dell' industrializzazione le cose non mutarono di molto, anzi, il *male breadwinner* si confermò come modello ideale della società salariale e in parte fruttò il cosiddetto “*public/private divide*”, palesando una netta divisione tra sfera familiare e sfera lavorativa.

Soprattutto dopo la prima fase di stabilizzazione della manifattura e di trasformazione tecnologica, furono prevalentemente i maschi adulti a divenire lavoratori di fabbrica, mentre le donne continuarono ad essere protagoniste delle risposte ai carichi familiari. Da sempre considerate una componente marginale e debolmente attaccata al lavoro, la cui identità nasce e finisce all' interno dell' ambito familiare e domestico.

Il loro ingresso massiccio nel mercato del lavoro di fine Ottocento rappresentò la più importante rivoluzione di quel tempo e ne comportò conseguenze sociali, ad esempio emersero evidenti le necessità di cura per i bambini, impossibili da portare ed accudire sul luogo di lavoro.

Da questo momento la maternità rappresentò un ostacolo all' accesso dell' occupazione, ponendo le donne davanti ad una forbice; fabbrica o casa.

L'industrializzazione come fenomeno sociale ed economico diede vita a due figure, stereotipi del rapporto uomo-donna di ieri e di oggi: l'*operaio* e la *casalinga*.

L' immagine della donna-casalinga perdurerà per moltissimo tempo, rafforzando la

9 Tra le diverse culture vi sono tante e significative differenze, ma esistono anche molti tratti in comune. Alcuni elementi possono essere riscontrati in tutte le culture e come tali vengono definiti *universali culturali*. George Murdock, negli anni sessanta, ne individuò circa una sessantina, tra cui il tabù dell' incesto, l' ornamento del corpo, la danza, ecc. L' esistenza di tali universali è spiegabile secondo molti antropologi, con le costanti fisiologiche che caratterizzano la specie umana (esistenza dei due sessi diversi, bisogno di cibo, ecc.).

convinzione che ad esse spettasse il ruolo di moglie-madre prima ancora di donna-lavoratrice. Basti pensare alle donne degli anni '50 del Novecento, periodo in cui vi fu un boom economico e produttivo, l'industria si lanciò in una produzione sconcertante di elettrodomestici conseguenti alle nuove scoperte tecnologiche dei cui vantaggi ne goderono proprio le donne, ma contemporaneamente si rafforzò l'emblema della donna "ai fornelli", ben lungi dal poter essere considerata lavoratrice al pari del marito (la cura dei figli e dei rapporti familiari non erano riconosciute come "lavoro" nella cultura dominante e nella auto-rappresentazione femminile).

La storia insegna che, dalla rivoluzione industriale ad oggi, il tasso di occupazione femminile è cresciuto anche grazie al mutamento dell'offerta di lavoro.

Dal sistema fordista al sistema post-fordista, quest'ultimo identificato anche come *neo-industrializzazione*¹⁰, la società si trova ad essere economicamente matura, la dipendenza dall'industria diminuisce, sfociando in maggiori investimenti nei servizi e nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, settori di lavoro più propensi ad accogliere lavoro femminile. In conseguenza anche del forte innalzamento del livello di istruzione delle donne, associato ad una maggiore necessità di emancipazione sociale e all'indipendenza economica.

Nonostante la partecipazione sia aumentata e la figura della casalinga oggi sia praticamente scomparsa, le diseguaglianze perdurano: con significative differenze tra i vari paesi, le attività domestiche e di cura rimangono in larga misura a carico delle donne, determinando un forte sovraccarico complessivo rispetto agli uomini, soprattutto in presenza di figli piccoli.

Nonostante la concreta marginalità femminile rispetto al lavoro, in seguito all'esagerato carico di compiti interni ed esterni al nucleo familiare, prima di poter parlare di *problemi di conciliazione riconosciuti* passeranno molti anni, non prima degli anni '90 l'agenda delle politiche comunitarie e nazionali non riconoscerà l'interdipendenza e l'interferenza tra ambito lavorativo ed ambito familiare.

Le trasformazioni avvenute in questi anni rispetto alla partecipazione femminile al

10 "La tesi della *neo-industrializzazione* sostiene che una delle risposte alle nuove sfide poste dalla globalizzazione dei mercati sia stata la diffusione di organizzazioni industriali basate su agglomerati locali di piccole e medie imprese, che puntavano su prodotti più specializzati e di alta qualità, in contrapposizione con la produzione standardizzata su larga scala" (Semenza, 2014). Si tratta di una tesi inerente una nuova industrializzazione in cui si afferma un modello di organizzazione industriale che rappresenta una sorta di rielaborazione capitalistica, in cui avviene una riconversione industriale e una messa in discussione delle politiche di gestione del personale.

mercato del lavoro e nell' organizzazione familiare hanno mostrato spostamenti di equilibrio, nuove definizioni di bisogni ed adeguatezza.

Nonostante il ruolo delle donne nel mercato del lavoro retribuito sia sempre stato molto importante, la nuova partecipazione femminile e la divisione del lavoro nell' organizzazione sociale e familiare ad oggi destano finalmente interesse ed attenzione su di essi.

Sono state molte le ricerche effettuate nella direzione di comprendere i fenomeni, soprattutto gli studi a matrice femminista hanno portato al consolidamento di un approccio di genere dello studio del lavoro.

All' inizio degli anni Settanta, in Italia, P. May (1973) effettua una ricerca dalla quale emerge chiarissima la diversa presenza degli uomini e delle donne sul mercato: se da una parte vi erano “uomini nel fiore degli anni” massicciamente presenti nel mercato, dall' altra parte vi erano “donne nel fiore degli anni” risucchiate completamente dalla famiglia e dalle sue necessità (Saraceno, Naldini 2013).

L' approccio di genere riconosce la complessità della struttura delle relazioni tra i generi e comprende che il rapporto famiglia/lavoro è relativo alla divisione del lavoro tra i coniugi; nella diseguale distribuzione delle responsabilità familiari tra donne e uomini, che persiste anche nelle economie avanzate, hanno origine le asimmetrie nel lavoro, comportando effetti di segregazione orizzontale e verticale, differenze retributive e profili di carriera diversi.

Utile citare Crompton e la sua ricerca del 1999, nella quale fu dimostrato che nei casi eccezionali in cui sono gli uomini a doversi far carico dei figli e della vita familiare, le carriere e i modelli di partecipazione diventano molto simili a quelli delle donne, assumono le stesse caratteristiche ovvero lo stesso svantaggio sociale. Quando gli uomini hanno responsabilità “femminili”, le loro carriere hanno esiti “femminili” (Semenza 2014).

In altri paesi, come ad esempio Stati Uniti ed Inghilterra, le cose vanno in modo differente; l'interdipendenza tra piena partecipazione maschile al mondo del lavoro e “casalingato” femminile assume forme diverse (Saraceno, Naldini 2013).

E' proprio in questi stati che la forbice casa-lavoro è meno netta, infatti il mercato del lavoro offre opportunità lavorative più accomodanti, che vanno in contro alle necessità di tempo delle donne. Accanto al “casalingato” a tempo pieno che coinvolge le donne

nelle età centrali, si affaccia una nuova figura di donna lavoratrice part-time o che comunque, dopo aver adempiuto ai propri doveri familiari (assistenza agli anziani o nascita di un figlio) ha modo di riaffacciarsi sul mercato, andando a incorporare quella che Semenza e Naldini chiamano “*lavoratrice di ritorno*”.

In questi contesti si pensa ad un' organizzazione diversa e meno rigida del mercato del lavoro (lavori part-time più o meno qualificati e protetti dal sistema di garanzie) e ad un' organizzazione della vita e dei servizi che permettano l' emergere di altre figure di lavoratrici, accanto al principale procacciatore di reddito l' uomo-marito.

In base a questo fenomeno, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, si inizia a riconoscere e a trattare il tema del *doppio ruolo femminile*, facendo emergere lo sbilanciamento del carico di lavoro interno ed esterno alla famiglia e alla rispettiva incompatibilità delle due cose a svantaggio della vita delle donne.

Dalla analisi del rapporto tra organizzazione dei mercati del lavoro nei vari Paesi e divisione del lavoro nella famiglia, si evince chiaramente che è proprio in esso ad essere determinata la capacità di offerta di lavoro femminile; dipende dal modo in cui, entro la famiglia, si decide chi e come si presenta sul mercato e da esso devono partire domande di lavoro che possano coincidere con i tempi di cura femminili.

Capitolo 2

Le donne nel mercato del lavoro: pari opportunità occupazionale

Quando si parla del mercato del lavoro, soprattutto in tempi di crisi, è impossibile non citare l'annosa questione della parità di genere, la situazione, purtroppo, è ben lontana da una risoluzione, in quanto le donne restano una categoria che ha grossi problemi di occupabilità in ambito professionale.

Da un'analisi secondaria di dati nazionali ed europei, si evince quale sia la situazione delle donne italiane nel mondo del lavoro, così differente da quella dei connazionali uomini e delle colleghe donne residenti all'estero. I differenziali di genere sono presenti e documentati in ogni paese OCSE, ma l'Italia si colloca in una posizione particolare.

Le diseguaglianze di genere nel nostro Paese sono dettate dal permanere di stereotipi e convinzioni riguardo alle minori capacità femminili, se pur prive di fondamento sostanziale, che si traducono in fenomeni discriminanti e di segregazione (orizzontale e verticale).

Differenziali a sfavore delle donne si presentano nell'economia, nella società, nella cultura, nelle istituzioni politiche e nelle rappresentanze; vi è differente partecipazione al lavoro da parte di uomini e donne, ma esistono differenze anche in termini di retribuzione e di collocazione settoriale nell'economia e nelle tipologie delle aziende (segregazione orizzontale). Poche e mal distribuite le donne nelle gerarchie decisionali (segregazione verticale), differenze nella gestione dei tempi di vita tra generi.

2.1 La scarsa presenza femminile nel lavoro

Per fornire un quadro chiaro e ben delineato di quale sia la posizione femminile nello scenario economico e del lavoro, nazionale ed europeo, vengono proposti alcuni grafici esplicativi che hanno come riferimento dati Istat degli ultimi anni.

Dal *grafico 2.1* si evince come l' Italia si collochi agli ultimi posti per occupabilità femminile, risultando migliore solo rispetto a Giappone, Malta (dove l' occupazione generale e quella maschile sono comunque più alti) e Turchia (paese con una connotazione religiosa molto forte).

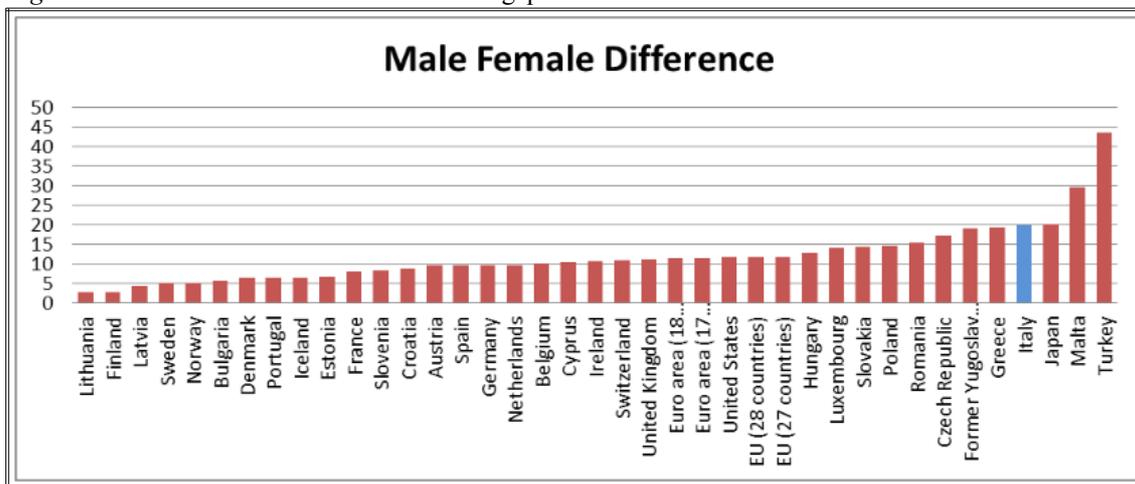
Si prospetta una lenta ripresa, anche in seguito alle direttive europee, che obbligano il nostro Paese ad una crescita straordinaria in termini di ritmo, di qualità e stabilità dell' occupazione femminile, ma sembra insufficiente, come sembrano inefficienti ed inadeguate le politiche conciliative ed i servizi erogati dal modello di welfare state, nonostante vi sia un' integrazione da parte di enti no profit e di aziende private (fornitrici di welfare aziendale).

A conferma del perdurare di tali difficoltà femminili, dal momento in cui decidono di entrare nel mercato del lavoro a quando vi entrano effettivamente, fino al momento in cui ne escono, si riscontrano fenomeni che le portano ad inserirsi in settori e posizioni che garantiscono loro un minore riconoscimento sociale, una ridotta capacità di influire sui processi decisionali, opportunità di carriera modeste.

I percorsi occupazionali femminili risultano più brevi e frammentati (*figura 2.2*), con salari ridotti rispetto a quelli dei colleghi uomini (a parità di conoscenze e competenze come si vede in *figura 2.3*). L' esposizione a disoccupazione, precarietà contrattuale, inattività, orari di lavoro ridotti sono anche determinati dal “doppio ruolo” e dalle responsabilità verso la cura dei figli o di componenti della famiglia non autosufficienti.¹¹

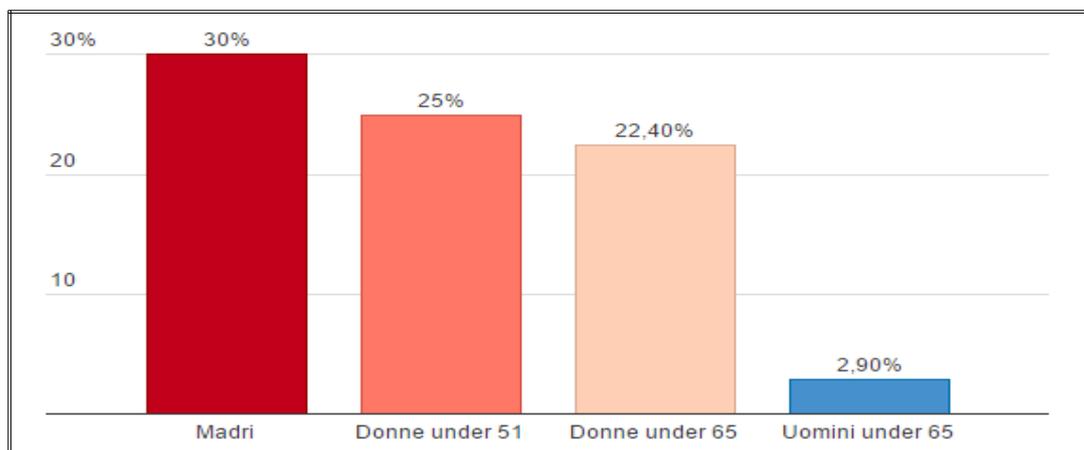
11 *Fonte:* European Agency for Safety and Health at Work, 2014.

Figura 2.1 Lavoro femminile: Italia record di gap.



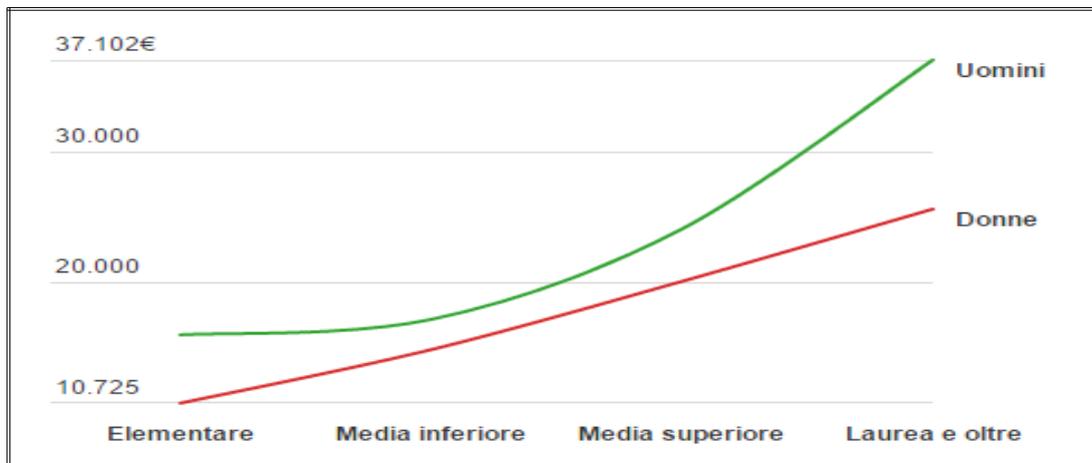
Fonte: Eurostat, 2014.

Figura 2.2 Interruzione del lavoro per motivi familiari (la metà delle interruzioni è dovuta alla nascita di un figlio).



Fonte: Istat, 2015.

Figura 2.3 Stipendi diversi, ma titoli di studio uguali (dati 2013).
 Reddito medio dei lavoratori tra i 58 e i 63 anni per titolo di studio e di sesso.



Fonte: Istat.

Figura 2.4 Le donne nei percorsi professionali, la discriminazione sessuale.
 Base: tutti gli intervistati – Percentuale di quanto condividono la frase. Il complemento a 100% è data da coloro che non la condividono o sono incerti.

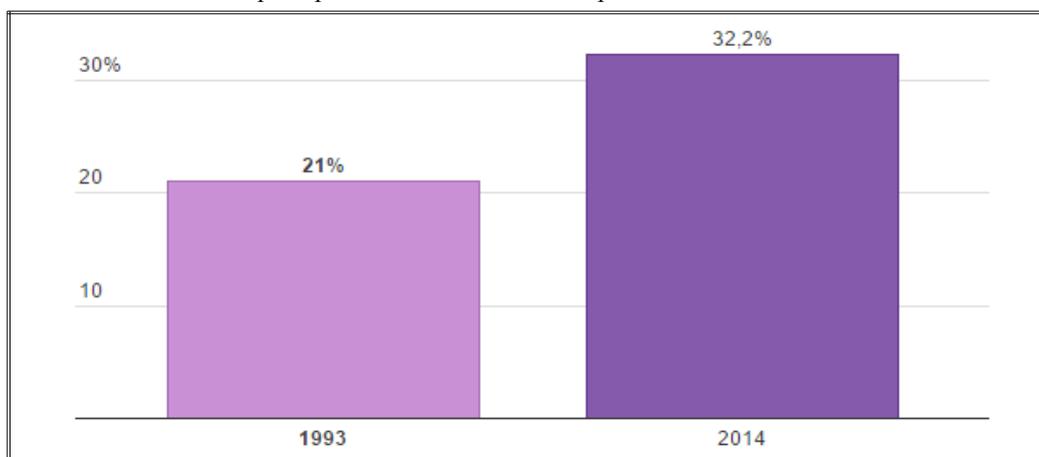


Fonte: Tecne¹².

12 Tecne (<http://tecne-italia.it/ricerche-e-sondaggi-di-opinione/>)

Figura 2.5 Part-time femminile in aumento (analisi di dati dal 1993 al 2014).

Dagli anni '90 la forma contrattuale del part-time femminile è aumentata, con conseguenti minori livelli medi di retribuzione ed importi più bassi di contribuzione pensionistica.



Fonte: Istat.

Le analisi multidisciplinari effettuate dai *gender study*, hanno evidenziato come l'occupazione femminile rappresenti una tendenza importante per tutti i mercati europei degli ultimi trentanni (Semenza 2014), motivo per cui sarebbe necessario incentivarla. Per questo il tema della parità di genere nel lavoro è ad oggi uno dei quattro pilastri della strategia SEO (*Strategia Europea per l' Occupazione*¹³) insieme ad imprenditorialità, occupabilità ed adattabilità.

I fenomeni negativi che riguardano la scarsa partecipazione femminile, sono in contrasto con alcuni dati che riguardano la partecipazione delle donne a percorsi di studio universitari, infatti negli ultimi cinquantanni la percentuale delle iscritte nelle università è raddoppiata, evidenziando un maggiore investimento nell'istruzione, al quale non è conseguita un'assunzione immediata, infatti il numero delle assunte è molto basso e i percorsi professionali sono instabili (uscita dal mercato del lavoro in seguito alla nascita di un figlio).

Possedere un'istruzione elevata rappresenta una forma di protezione maggiore per le donne, rispetto alle variazioni socio-economiche, ma ad oggi non risulta essere sufficiente: molte neolaureate devono accontentarsi di occupazioni non in linea con il proprio percorso formativo o accettare offerte per posizioni inferiori a quelle per cui hanno studiato, percependo un salario inferiore rispetto alle competenze acquisite

¹³ Strategia elaborata in Consiglio Europeo di Lussemburgo, nel 1997.

(figura 2.4).

Settori come quello economico, statistico ed ingegneristico (scientifico in generale), sono sotto-rappresentati dalle donne. Ciò avviene in conseguenza del permanere di forti stereotipi di genere nella struttura dell'istruzione e nella famiglia, ma anche delle inclinazioni femminili che le guidano nelle scelte, senza pensare alle future opportunità professionali -minore spendibilità dei titoli di studio universitari conseguiti dalle donne- (Del Boca, Rosina, 2009).

Nonostante la crescita del numero di donne istruite, la partecipazione femminile al mercato del lavoro è inferiore a quella maschile, solo il 46% delle donne in età lavorativa ha attualmente un'occupazione, a fronte di tassi occupazionali maschili intorno al 71% (Del Boca, Rosina, 2009), dato che colloca l'Italia all'ultimo posto rispetto al resto d'Europa.

Il *gap* è dato dall'effetto di una diversa distribuzione del tempo dedicato alla produzione domestica tra i coniugi: il 77% del tempo dedicato alla cura della casa, spesa, cura dei bambini e familiari, ecc. è a carico delle donne, mentre gli uomini sono maggiormente inclini a lavori remunerati extra-domestici.

In alcuni periodi storici italiani, precisamente negli anni 1988-89, vi fu un leggero riequilibrio tra generi (Del Boca, Rosina, 2009), ma gli squilibri permangono dando un tratto peculiare negativo al nostro Paese non riscontrabile nel resto d'Europa, dove la situazione è molto più bilanciata (*Tabella 2.2 Suddivisione del tempo giornaliero*).

Se a livello internazionale il tempo dedicato da uomini e donne al lavoro, remunerato e non, è all'incirca lo stesso, per le donne italiane la questione cambia; risultano come leader in qualcosa, lavorano di più rispetto alla media europea.

Ed è esattamente quello che emerge da una ricerca dell'Ocse pubblicata sul Corriere della Sera il 6 Novembre 2013¹⁴, in essa non viene comunicato nulla di nuovo e probabilmente il cuore del problema è proprio questo: nonostante gli interventi, anche legislativi dei quali avrò modo di parlare più avanti, siano stati attuati nel tentativo di diminuire il *gender gap*, le donne italiane impiegano esattamente 326" della propria giornata nei lavori domestici a fronte dei 103" degli uomini.

L'Ocse vuole mettere in luce un fatto non poco irrilevante, anzi, che è quello della soddisfazione della vita femminile che viene ridotto al minimo. Le giornate sono di 24

14 *Fonte:* <http://27esimaora.corriere.it/articolo/le-donne-italiane-lavorano-11-ore-piu-degli-uomini/>

ore e le donne sono poste davanti a scelte, dovendo rinunciare al tempo per se stesse ed essendo sovraccaricate subentrano problemi relativi a stress ed insoddisfazione producendo effetti negativi sulla qualità della vita e sulla salute.

Un altro aspetto che incorre nell'influenzare il gender gap riguarda la *diversa permanenza* nel mercato del lavoro. In caso di occupazione, spessissimo il mondo femminile è costretto a fare delle rinunce e ad uscire dal mondo del lavoro, particolarmente in caso di nascite di figli.

Ebbene, se da un punto di vista naturale la nascita di un figlio rappresenta un momento di gioia, di amore e di realizzazione per la donna in generale, da un punto di vista socio-economico “figlio” diviene sinonimo di “ostacolo”.

Tabella 2.2 Suddivisione del tempo giornaliero degli uomini e delle donne (valori percentuali).

	Germania 2001/02		Olanda 2000		USA 2003		Italia 2002/03	
	M	F	M	F	M	F	M	F
Lavoro	18%	9%	18%	9%	22%	14%	20%	9%
Produzione domestica (pulizie, spesa, cura famigliari, etc)	12%	22%	10%	19%	11%	19%	8%	24%
Tempo libero	24%	22%	28%	27%	24%	23%	31%	25%
Bisogni vitali (dormire, cibarsi, etc.)	45%	47%	44%	46%	43%	44%	41%	41%
Totale (24 ore)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni Fondazione Rodolfo De Benedetti¹⁵.

Secondo dati Istat del 2005 solo il 30% delle donne italiane riprende il proprio impiego e in questi casi una variabile interveniente è l' età della madre: le donne di età più avanzata rientrano più frequentemente al lavoro, mentre quelle sotto i 25 anni sperimentano grandi difficoltà. Per le donne non occupate la probabilità di entrare nel mercato del lavoro dopo la nascita del figlio è praticamente nulla (Del Boca, Rosina, 2009).

Anche in questo contesto a determinare la ripresa dell' occupazione è il *network familiare* a cui può attingere la donna (sostegno da parte dei nonni e/o parenti) oltre che la disponibilità di servizi per l' infanzia.

¹⁵ Sito: www.lavoce.info

La contabilità nazionale dovrebbe prendere atto della “*produzione invisibile*” delle donne, implementando i servizi di sostegno alla persona e permettendo una maggiore conciliazione vita-lavoro. Si parla di produzione invisibile in quanto non rientrante formalmente nell' economia del paese ma informalmente indispensabile come contribuente ad essa.

2.2 I vantaggi di una piena occupazione femminile

Vediamo quali sono i vantaggi che potrebbero derivare da una maggiore e piena occupazione femminile rispetto al sistema socio-economico.

Più donne lavoratrici significherebbe evitare uno “spreco di risorse”. Sempre più donne conoscono, apprendono, investono in se stesse e nel proprio capitale, spesso e in svariati settori più fruttifero di quello maschile grazie ad una forte attitudine al multi-tasking, proveniente dall' abitudine a gestire lavoro e casa, esperienza che determina una loro maggiore efficienza ed un orientamento verso il problem solving per ottimizzare tempi e gestione quotidiana (Del Boca, Rosina 2009). Avrebbe effetti positivi anche da un punto di vista della formazione delle coppie, che considerano il doppio stipendio una risposta all' instabilità del mercato del lavoro, ma anche come protezione dal rischio di povertà delle famiglie stesse.

Implementerebbe una maggiore fiscalità generale con effetti positivi per tutta la società; da una nuova domanda di servizi allo sviluppo di un sistema a reddito più inclusivo e sostanzioso.

Favorire l' occupazione femminile consentirebbe una risposta alle esigenze dirette delle donne ma sotto una visione più ampia significherebbe valorizzare risorse per lo sviluppo economico del paese, fornendo un efficace mezzo di lotta alla povertà delle famiglie.

A tale scopo non andrebbe tralasciato ne' che l' offerta femminile è più elastica in relazione al doppio ruolo a cui sono chiamate a rispondere, tanto meno il fatto che è molto sensibile alle condizioni del mercato, in particolare agli orari di lavoro, alle retribuzioni e soprattutto alla presenza di servizi e alla divisione equilibrata delle responsabilità familiari. Infatti partecipano come *influencer*, se si vuole usare un termine più che attuale e moderno, la disponibilità a *lavori atipici*, in particolare forme

contrattualistiche *part-time*.

Come più volte ripetuto, è l' ampio contesto socio-istituzionale che determina la partecipazione: il tipo di welfare, le forme di regolazione del lavoro, i condizionamenti esercitati dalla stessa offerta dai modelli culturali e di genere del lavoro e dalla presenza di politiche di sostegno alle famiglie, in particolare alle madri che lavorano.

A questo punto è innegabile che vi sia stato un cambiamento dello status sociale delle donne. Claudia Goldin a riguardo ha parlato di “*rivoluzione silenziosa*” e chi come Esping-Andersen con l' espressione “*rivoluzione incompiuta*” ha dato il titolo al suo libro, nel quale si trattano proprio le tematiche relative al cambiamento sociale delle donne, un terremoto che, direttamente o indirettamente, ha coinvolto tutte le istituzioni sociali.

Si è trattato, per tutti i motivi enunciati fino ad ora, di una rivoluzione che non ha trovato compimento, bensì si è interrotta, provocando squilibri sociali su più fronti:

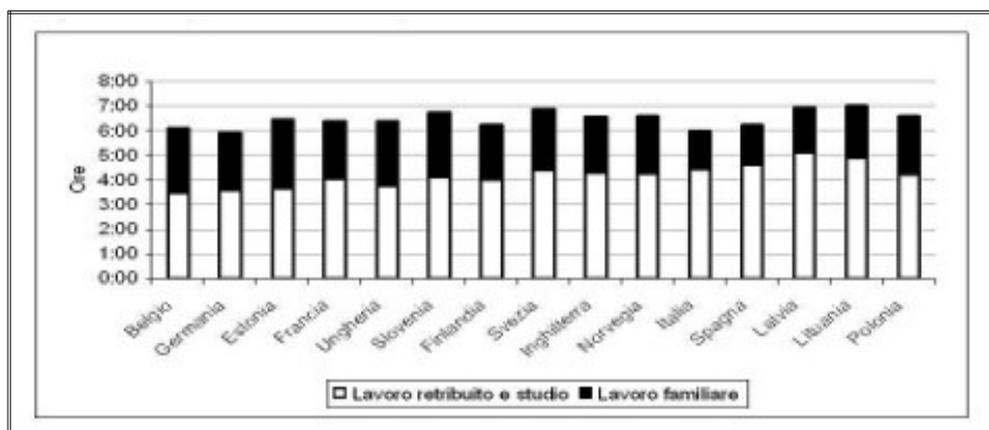
- *pochi investimenti sulla qualità di vita in generale;*
- *la diminuzione delle nascite;*
- *il conseguente invecchiamento della popolazione.*

Le coorti più giovani sono e continueranno ad essere molto piccole dato il basso tasso di fertilità infatti è prevista nei prossimi decenni nell' Unione Europea la riduzione della popolazione in età lavorativa di ben 50 milioni di unità, con una sempre maggiore e crescente popolazione anziana con conseguenti aumenti della spesa pubblica, ecco perchè bisognerebbe incrementare le nascite e facilitare il compimento della rivoluzione femminile di cui parla Esping-Andersen.

Il lavoro familiare è riconosciuto come necessario ed allocato in modo squilibrato ed a priori. Parliamo del “non detto” del matrimonio, trattato da Saraceno e Naldini, le quali nel manuale di *Sociologia della Famiglia* affermano che il modello di parità e reciprocità tra i coniugi, oltre ad indebolire la posizione delle donne sia nei rapporti coniugali che rispetto al mercato del lavoro. Secondo quanto sostenuto da Michel (1978) ed i suoi calcoli, riportati nel manuale appena citato, gli uomini vedono nel matrimonio una via di fuga per i propri adempimenti domestici: un uomo riesce a liberarsi dal lavoro domestico per un tempo equivalente pari a cinque anni lavorativi

rispetto a quando è celibe, anni calcolati su una durata media di matrimonio, mentre la donna è chiamata a farsi carico sia del lavoro “lasciato” dal consorte, sia del lavoro conseguente alla formazione del nucleo familiare. Ma non è certo necessaria una ricerca per mettere in chiaro che vi siano fattori culturali importanti che interagiscono strettamente con il regime di welfare; in Italia è molto radicata l' idea che sia doveroso da parte della donna ricoprire il ruolo di moglie e madre prima di ogni altra cosa, oltre ad esserci la più bassa propensione maschile e paterna verso un' equa suddivisione dei compiti intra-familiari. Questo, secondo le indagini del *World Values Survey*, spiegherebbe il forte senso di responsabilità femminile verso il *care giving* e gli alti standard di cura richiesti¹⁶.

Figura 2.7 Tempo dedicato al lavoro retribuito e al lavoro familiare della popolazione maschile di 20-74 anni per Paese (durata media generica in ore e minuti).



Fonte: Eurostat Time Use

Ma la famiglia, secondo ricerche pionieristiche italiane non può essere un luogo di ricomposizione del tempo. Carmen Belloni con la sua ricerca del 1984¹⁷ arriva a concludere che la famiglia è il luogo in cui si cerca un equilibrio tra le diverse richieste avanzate dall' esterno su ciascun membro, ma è anche il luogo in cui avvengono compensazioni tra un tempo e l' altro e tra il tempo dei vari membri, in particolare giocando sulla divisione tra i sessi.

¹⁶ Fonte: Esping-Andersen G, *When fertility is bargained. Second births in Denmark and Spain* (con S. Brodman e M. Guell), in *“European Sociological Review”*, 2007

¹⁷ Ricerca svoltasi a Torino, riportata in *Famiglie Sole* (a cura di Del Boca, Rosina, 2013).

Sembrerebbe che, per sbloccare e permettere il pieno compimento della rivoluzione di genere, la spinta debba provenire oltre che dall' esterno, cioè dallo stato sociale, anche dall' interno: *femminilizzando il corso di vita degli uomini*.

2.3 Come sopravvivere con un welfare insufficiente?

Dalla ricalibrazione dei compiti di cura tra i generi al Welfare Aziendale

E' proprio dalla analisi della frase "*femminilizzare il corso di vita degli uomini*" da cui si deve partire poiché, in base ai mutamenti societari e culturali, viene vista come *passer-partout* per molti problemi conciliativi.

La rivoluzione femminile viene così definita incompiuta alla luce degli eventi odierni.

Le coppie "a doppio reddito e doppia cura", così etichettate da Gornick e Meyers (2003) e da Crompton (2006), non sono il modello prevalente riscontrabile nella nostra società ed in particolare nei paesi mediterranei ma si può notare un leggero e lento mutamento, non tanto rispetto alla divisione del lavoro sulla base del genere, ma piuttosto dei modelli ideali di genere maschile.

L' uomo degli anni 2000 sta crescendo in un' ottica di "*ri-educazione*"; avere responsabilità familiari non significa più solo procacciare reddito, ma anche essere disponibile e presente nella cura, soprattutto dei figli. Ciò che è mancato fino ad ora è un parallelismo tra "*maschilizzazione della vita delle donne*" e "*femminilizzazione della vita degli uomini*".

Data la loro interazione reciproca si tratta di due fenomeni incompiuti che non permettono l' adempimento reciproco.

E' sottinteso che si tratta di un' incompletezza riscontrabile nel nostro Paese poiché, come ripetuto più volte in questo contesto ed in altri, in Stati diversi e lontani da noi (Svezia e Norvegia) vige un welfare più esteso e ricco in cui le politiche sociali attuano incentivi che inducono gli uomini a prendere permessi dal lavoro per periodi lunghi, rendendo i padri più presenti e collaborativi.

E' innegabile che anche in Italia qualcosa sta cambiando rispetto alla specializzazione di genere all' interno del matrimonio tra mercato del lavoro e produzione domestica anche se non si tratta di una tendenza significativa ne' tanto meno di proporzioni rivoluzionarie

(per utilizzare un' espressione anderseniana) ma è già un cambio di rotta che riguarda particolarmente la cura dei figli.

Si delineano nuovi modelli di paternità, più presenti ed in contrapposizione a quelli “periferici”, più inclini al ruolo di fornitori di reddito.

Da un punto di vista culturale e sociale, ma anche grazie alla nuova legislazione (art 28 del Dlgs 151/2001), essere padri accudenti, partecipativi ed emotivamente coinvolti è più comune oltre ad essere un nuovo modello di maschilità.

Questo cambiamento di atteggiamento ed approccio è attinente a uomini con un' istruzione elevata, che hanno una compagna/moglie con un potere contrattuale forte.

Se si guarda alle ore dedicate alla cura dei bambini, il divario tra padri più o meno istruiti è molto grande ed in aumento, evidenziando che *anche* questo fenomeno è limitato alle fasce alte della piramide sociale.

Vediamo quali possono essere gli incentivi che inducono il mondo maschile ad intraprendere un corso di vita più femminile.

Va tenuto conto che il costo-opportunità derivante dall' interruzione lavorativa o dall' allocazione di una maggiore quantità di tempo al lavoro domestico è marginalmente più alto per gli uomini che per le donne; normalmente gli uomini accedono a redditi superiori indipendentemente dalla scala sociale e dalla loro istruzione.

E' una *discriminazione statistica*; i datori di lavoro partono dal presupposto che le donne durante la loro carriera prenderanno più permessi dal lavoro, da qui il perché dei loro stipendi più bassi.

La *disparità retributiva tra generi* è un altro aspetto importante ed evidente che meriterebbe un ulteriore approfondimento, ma vorrei limitarmi a dire che, a differenza dei paesi nord europei in Italia la causa sta proprio nella poca maschilizzazione delle carriere femminili¹⁸. In questo modo si torna alla base del problema.

Negli ultimi anni le politiche sociali italiane hanno avuto l' intento di incentivare i padri ad usufruire dei permessi genitoriali o congedi di paternità, ma hanno fallito a causa del come sono state pensate. Si è trattato di permessi non trasferibili da un coniuge all' altro, comportando la perdita del servizio in caso di non fruizione da parte dei diretti interessati, inoltre il contributo è stato elevato all' 80% dello stipendio (Esping-

¹⁸ Fonte: Del Boca, Rosina, *Famiglie Sole*, Dietro un' apparente uguaglianza salariale: l' importanza del titolo di studio, 2009; Saraceno, Naldini, *Sociologia della famiglia*, L' economia della famiglia: integrazione dei redditi, consumo, risparmio, 2013.

Andersen, 2009).

Ma allora come possono essere stimolati gli uomini ad apportare un contributo concreto rispetto al proprio nucleo familiare?

E' lo stesso quesito che si pone Esping-Andersen in “*La Rivoluzione Incompiuta*”, testo in cui dall' analisi di alcune ricerche recenti si evincono diversi stimoli necessari:

- in primis tutto dipende dalla *capacità di guadagno della donna* e dal suo potere di negoziazione;
- la probabilità di fornire cure dipende dall' *intensità* (essa è inversamente proporzionale alla cura);
- medesima importanza lo ha il *tempo* (aumenta in modo significativo quando i bambini frequentano servizi di cura esterni al nucleo familiare);
- per finalità paritetiche tra generi sono necessarie politiche a sostegno dell' *universalità dei servizi di cura per i bambini* fin dalla tenera età;
- infine sarebbe necessaria una *riforma degli orari di lavoro* (nei paesi europei dell' area mediterranea la giornata lavorativa
- presenta una particolarità, può durare oltre le sette di sera,
- ostacolando il contributo maschile a prescindere dalla volontà).

In ogni caso va preso in considerazione il comportamento e la propensione delle donne; si tratta dell' aspetto umano dell' essere madre: maternità e cura dei figli rientrano nella sfera istintiva ed innata delle donne, il cosiddetto “senso materno”.

Jensen (2002) in una sua ricerca sulle donne danesi e sul loro atteggiamento rispetto alla maternità ha notato una certa tendenza delle soggette interessate a migrare verso il settore pubblico in funzione delle maggiori opportunità conciliative, anche se questo passaggio può comportare salari più ridotti.

E' innegabile il fatto che le donne siano disposte a fare sacrifici, di qualsiasi entità, in presenza di figli e delle necessità a loro appartenenti. Facendo venir meno le loro aspirazioni professionali e riducendo il loro livello di competitività fluiscono in quelle che possono essere definite “*economie morbide*” a differenza degli uomini che continuano a prediligere le “*economie dure*”. La durezza del settore è determinata sì da

migliori salari, ma anche da una maggiore insicurezza e da richieste più esigenti rispetto ai dipendenti, in termini di sacrifici e risultati, comportando ambienti di lavoro meno flessibili e per definizione poco adatti ad una femminilizzazione sia della vita quotidiana sia del corso di vita in generale.

Più volte è stata riportata l'importanza del contesto socio-istituzionale in cui sono collocate le famiglie e, per quanto esse cerchino, in mancanza di un ruolo attivo ed universale da parte dello Stato e del mercato, di darsi input conciliativi e cerchino di trovare al proprio interno soluzioni alle problematiche, spesso non è sufficiente se non addirittura controproducente, soprattutto se si considerano gli ultimi avvenimenti economici e finanziari di crisi.

Per una reale ed efficiente erogazione di politiche sociali destinate alla famiglia sarebbe necessario *de-familizzare*. Questo termine non va inteso in senso negativo, poiché ben lungi da chiunque è l'intento di applicare meccanismi coercitivi o intrusivi a danno dei nuclei familiari, bensì con l'espressione "*de-familizzazione*" si vuole intendere interventi la cui finalità è quella di sgravare le famiglie dagli eccessivi carichi, fornendo ad esse scelte reali e concrete.

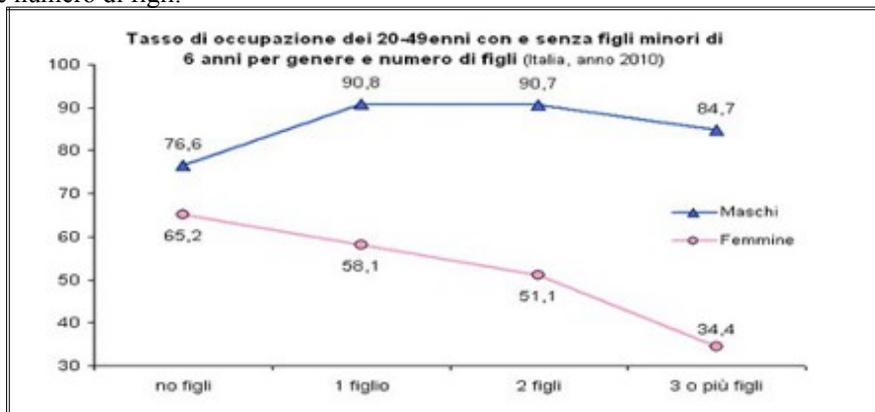
Ricordiamo che tra i principali ostacoli alla maternità e i bassi tassi di natalità registrati negli ultimi anni sono determinati dall'assenza di servizi economicamente accessibili di assistenza ai bambini.

Se molti ipotizzano che ricercare soluzioni all'esterno dalla propria famiglia possa mirare la solidarietà interna e la qualità di vita, innumerevoli dati a nostra disposizione smentiscono queste supposizioni e se si tiene conto della rivoluzione femminile è palese quanto il familismo tradizionale possa essere da ostacolo e deterrente.

La ricerca di sostenibilità può essere effettuata in direzione del privato, ma ciò comporta spese maggiori; nella gran parte delle situazioni il costo per unità dei servizi di cura privata è più alto rispetto al settore pubblico a causa dei costi di transizione molto alti legati a marketing e contabilità e a causa dei margini di profitto necessari per il privato. Se ne deduce che purtroppo si tratta di servizi non proprio alla portata di tutti, che lasciano estranee famiglie con un reddito inferiore alla media (al riguardo è importante sottolineare come ci sia sempre un rapporto di dividendo tra efficienza ed equità¹⁹).

19 G. Esping Andersen, *La Rivoluzione Incompiuta*, p.134 "[...] in generale sappiamo che il prezzo che ci troveremo a pagare in termini di equità fa passare in secondo piano i possibili vantaggi calcolati in funzione dell'efficienza", Il Mulino, 2011.

Figura 2.8 Tasso di occupazione dei 20-49enni con e senza figli minori di 6 anni per genere e numero di figli.



Fonte: Elaborazioni Fondazione DavidHume – La Stampa su dati Eurostat

L'errore principale è stato ed è quello di lasciare alle famiglie, quindi alle donne, il ruolo di ammortizzatori sociali per far fronte a nuovi e vecchi rischi. Il principio del “tutto a tutti e a carico dello Stato” senza prendere in considerazione le disparità territoriali, ne' tanto meno le mutazioni sociali ha lasciato i soggetti con una scarsa offerta, quantitativamente e qualitativamente, con una conseguente perdita di fiducia nello Stato e nel proprio futuro: le persone non sono più in grado di progettare, lo dimostrano i dati raccolti da EUROBAROMETRO 2013 dai quali emerge che il 39% degli italiani dichiara di vivere alla giornata ed il 34% riesce a progettare entro e non oltre i sei mesi.

Le disfunzioni sono andate a peggiorare anche in conseguenza della crisi economico finanziaria iniziata nel 2008 che ha mutato, se non stravolto, l'intero scenario internazionale, coinvolgendo la finanza globale con l'integrazione dei mercati con ricadute sulla finanza pubblica ed in particolare sulle politiche di welfare a causa degli squilibri politici e del debito pubblico.

Si è assistito ad una netta ed evidente riduzione di risorse ed investimenti statali rispetto ai nuovi bisogni e rischi nati dall'incontro tra fenomeni quali l'invecchiamento della popolazione, la precarietà del mercato del lavoro accompagnata da un'eccessiva flessibilizzazione, dalla globalizzazione del lavoro e da una forte spinta individualista all'interno dei rapporti, sociali e di lavoro, con conseguente insicurezza sociale.

Il sistema italiano presenta crepe interne, problematiche radicate nel contesto politico e negli interessi costruiti intorno ai cosiddetti *entitlement programmes*²⁰ e purtroppo la situazione non sembra prospettare dei miglioramenti nell' immediato futuro, basti pensare che molti servizi non sono garantiti o sono erogati in modo inadempiente a causa dei scarsi, o assenti, finanziamenti pubblici. Essi a loro volta non possono migliorare senza una crescita economica, la quale è ulteriormente rallentata senza un pieno utilizzo delle competenze femminili. Un “cane che si morde la coda”.

Da questo quadro si denota che non sono sufficienti ne' i buoni propositi, ne' i tentativi di svolta che partono dagli utenti e ridefinire il welfare non significa solo limitarsi ad una semplice revisione della spesa pubblica, ma allora come dare una svolta? Esiste uno spiraglio di luce?

Nonostante l' asprezza e le difficoltà concrete non si può e non si deve perdere speranza, bisogna rinnovarsi e provare a creare reti di competenze e di risorse nuove e dinamiche tramite nuovi modelli e nuove strategie welfaristiche all' altezza della società moderna in cui dichiariamo di vivere.

Serve rinnovare il welfare, rivedendo i rapporti tra gli attori coinvolti e cercando risposte al di fuori delle famiglie e dello Stato.

Dinnanzi a tale quadro, la Commissione Europea ha richiesto ai propri Paesi membri di ottimizzare l' efficienza e l' efficacia delle proprie politiche sociali, assecondando il principio di “innovazione”.

Da qui l' idea di dar vita a «[...] nuove collaborazioni tra pubblico, privato e privato sociale e fra attori nazionali e sovra-nazionali, un rinnovamento del welfare che passa attraverso l' emergere di un secondo welfare» (Taglioli, 2016).

Si tratta di parole riportate dall' articolo “*Welfare aziendale e salute organizzativa: quale benessere e per chi?*” (Taglioli, 2016), ove viene affrontato l' argomento ancor poco conosciuto sia a livello teorico che pratico, ma, se diffuso e messo in atto, è un' ottima alternativa rispetto alla sempre minore offerta pubblica.

In seguito al rallentamento della crescita economica, è stato necessario aumentare la selettività rispetto all' individuazione delle prestazioni, suddivise in *universali e su base assicurativa* destinate a tutti e *prestazioni affidabili alla libera scelta delle persone*, gestibili su base privatistica.

20 Gli *entitlement programmes* sono schemi assicurativi basati su spettanze e diritti acquisiti.

Si tratta di una seconda e complementare forma di garanzia di benessere, diversa da quella imputabile al welfare state classico, per l' appunto integrativa.

Si tratta di un welfare in cui le aziende private contribuiscono al benessere collettivo non più solo come venditrici di beni, bensì forniscono alcune delle funzioni proprie della famiglia e in alcuni casi si sostituiscono in altre funzioni proprie degli enti pubblici. La finalità dello scambio di servizi non è prettamente economica, come i venditori di servizi privati, e allo stesso tempo non è nemmeno in connessione ad un diritto di cittadinanza, come gli enti pubblici.

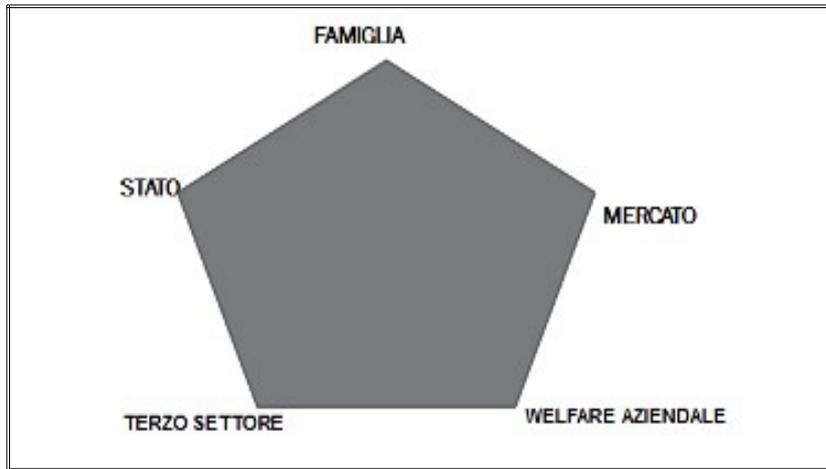
Fanno qualcosa di molto simile a quello che fa un altro attore, il *terzo settore*²¹ (recentemente in gioco a fianco dei tre attori classici) costituito da imprese specializzate nella produzione di welfare, diverse dalle imprese private produttrici di servizi alla persona, in virtù di una qualità sociale giuridicamente riconosciuta, di cui il welfare aziendale vorrebbe condividere la medesima posizione giuridica privilegiata (E. Addis, 2016).

Il triangolo del welfare si modifica e diviene un pentagono (*figura 2.3 Pentagono del Welfare: i nuovi luoghi della cura*) poiché le modalità con cui soddisfare i bisogni di cura si sono ampliate, con la compartecipazione di Stato, mercato, famiglia, imprese del terzo settore e welfare aziendale.

Anche se tale welfare può essere sinonimo di w. privato, non significa che sia in atto il tentativo di sostituzione al pubblico, si tratta infatti di una forma integrativa a livello quantitativo e qualitativo rispetto alle prestazioni statali che annaspiano dinnanzi ad una domanda sociale sempre più ampia e differenziata.

21 Le imprese del cosiddetto “terzo settore” sono quelle “ [...] imprese specializzate nella produzione di welfare, che il legislatore sceglie di collocare in una posizione diversa da quella delle imprese private produttrici di servizi alla persona, in virtù di una particolare qualità “sociale” appositamente definita giuridicamente.” Fonte: E. Addis, *Economia del Welfare Aziendale*, 2016.

Figura 2.9 Pentagono del welfare: i nuovi luoghi della cura.



Fonte: E. Addis, Economia del welfare aziendale, in R. Biancheri e P. Tomio Dal welfare aziendale al benessere. ETS, Pisa (in corso di stampa).

Per poter spiegare in che cosa consiste questo diverso regime è necessario partire dal principio guida e dal suo riconoscimento costituzionale.

La Costituzione italiana è un documento molto ampio e ricco di indicazioni rilevanti che hanno anche a che fare con il welfare, infatti pone le basi dello Stato Sociale come Stato non indifferente rispetto alle situazioni di bisogno in cui possono trovarsi le persone e non solo quelle riconosciute come cittadini italiani.

In primis va riportato l' art 38 della Costituzione, il quale al comma 2 riconosce il diritto dei lavoratori a prestazioni previdenziali adeguate in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia ed infine in caso di disoccupazione involontaria. Tale diritto è garantito ed affidato agli “istituti ed organi integrati dello Stato” (art 38 Cost., com. 4). Quanto detto conferma come la tutela previdenziale corrisponda ad un interesse pubblico che può attingere anche alla solidarietà generale.

Non solo, con gli artt 18, 33, 39 della Costituzione viene riconosciuta la potenzialità di sviluppo di un welfare privato, in cui viene legittimata la libertà da parte dei privati di organizzarsi con finalità di interesse comune come quelle previdenziali, assistenziali, ma anche culturali e di istruzione. Ciò è assolutamente essenziale, data la presenza di diversi attori, anche ai privati, a cui viene data la possibilità di concorrere nel benessere sociale senza essere posti in contraddizione con le basi dello Stato sociale

pubblico.

Lo scopo è proprio di *integrare le prestazioni* scarse se non addirittura assenti, garantendo servizi assistenziali da parte di diversi attori sociali (privati e no profit) nel rispetto del *principio di sussidiarietà* sancito dall' art 118 Cost., in convenzione e co-finanziati (non sempre) con gli enti pubblici sotto la supervisione e la coordinazione statale, senza dimenticare che, all' art 117 Cost. l' *assistenza sociale* è affidata in via esclusiva alle Regioni, ove è confermata la competenza esclusiva allo Stato nella materia della *previdenza sociale*, mentre è prevista una competenza concorrente tra Stato e Regioni in materia di *previdenza integrativa e complementare*.

Sicuramente per la realizzazione di questa complementarità tra gli attori pubblici e privati e tra le forze economiche ed istituzionali, è indispensabile, se pur difficile, attuare e mantenere un equilibrio: è necessaria la convergenza comportamentale tra istituzioni ed attori come imprese, sindacati, organizzazioni del terzo settore.

In Italia l' integrazione è stata avviata all' interno delle aziende soprattutto nei settori della previdenza e della sanità, ma l' attuazione di un welfare diverso è ancora poco conosciuto e sottovalutato.

Questa refrattarietà è dettata principalmente dal contesto in cui viene proposto, caratterizzato da relazioni di lavoro tradizionalmente conflittuali e altamente ideologiche, oltre ad essere presente una diffidenza generale sia da parte dei sindacati che dei lavoratori stessi, i quali presumono che le linee guida siano date sulla base degli interessi aziendali piuttosto che su quelli comunitari.

Eppure, nei casi in cui è stato attuato questo tipo di stato del benessere privato, i risultati sono stati evidenti e non solo dal punto di vista della produttività aziendale, ma anche rispetto al clima di lavoro e al benessere dei soggetti usufruenti dei servizi.

Le principali aree di welfare aziendale sono due: tutela pensionistica complementare e assistenza sanitaria integrativa (Treu, 2013).

Inoltre alle prestazioni sanitarie si sono affiancati anche servizi di assistenza alle persone e servizi rivolti a soddisfare le esigenze di cura e assistenza delle persone, dei dipendenti e della loro famiglia, dai bambini agli anziani. Si tratta di interventi differenziati e *ad hoc* rispetto alle varie esigenze nei vari e differenti contesti, prendendo in considerazione le variabili territoriali, economiche e demografiche degli utenti.

Tramite le misure di genere, gli apporti positivi sono molti: l' impatto positivo è relativo

al benessere aziendale ma anche allo sviluppo economico, poiché accresce l'occupazione femminile.

Si dà vita al cosiddetto *worklife balance*, con l'obiettivo di migliorare lo stile di vita e l'uso del tempo dei propri dipendenti al fine di giungere ad un complessivo *wellbeing*.

I beneficiari si collocano in una dimensione collettiva, la finalità è di soddisfare in modo inclusivo i bisogni sociali di vari gruppi e comunità, nello specifico l'individuazione del "a chi" è lasciata alla discrezionalità dei promotori, sempre nel rispetto delle previsioni legislative e del principio di non discriminazione nei trattamenti in atto al interno dell'impresa.

L'ambito aziendale risulta essere il più adatto nello sviluppo delle prestazioni, poiché permette di coadiuvare le esigenze lavorative dei propri dipendenti insieme alle necessità di vita comune. Non solo, come già detto permette il miglioramento del clima e dei rapporti aziendali con una conseguente migliore produttività, diminuendo fenomeni come l'assenteismo ed esortando una maggiore e più piacevole partecipazione alla vita lavorativa. Si può affermare che l'influenza positiva coinvolge l'intera gestione delle risorse umane e i rapporti individuali, rendendo la contrattazione più attrattiva, specie per categorie quali i giovani e le donne.

Ovviamente sono caratteri positivi che sono stati acquisiti nel tempo ed hanno contribuito a sfumare quell'alone di diffidenza e resistenza proveniente dai sindacati e dai lavoratori stessi, permettendo l'ingresso ufficiale delle iniziative di welfare integrativo nelle contrattazioni aziendali.

Sono diversi i casi di successo registrati dalle esperienze di grandi aziende, come UBI BANCA, LUXOTTICA, BRACCO GROUP ed INTESA SAN PAOLO che rappresentano il trampolino di lancio per la diffusione delle iniziative del welfare aziendale anche per aziende medio/piccole che innervano l'economia, l'industria ed i servizi in Italia.

La diffusione e l'applicazione delle prestazioni non può essere lasciata ai singoli soggetti imprenditoriali, è indispensabile una maggiore informazione e coordinazione sul territorio, poiché l'efficacia ed i risultati dipendono da un corretto disegno e da una conseguente corretta applicazione delle varie misure, ma sono vincolate anche dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si trovano.

Informazione, persuasione e coinvolgimento oltre ad una corretta analisi della

popolazione aziendale di riferimento sono alla base di una buona previdenza integrativa. Per valutare l' opportunità di spingere favorevolmente per interventi di welfare aziendale sostenendo un supporto fiscale indirizzato verso tali iniziative è utile partire dal principio fondamentale che guida il ragionamento economico di Milton Friedman riassumibile con le parole «*There is no such a thing as a free lunch*» ovvero: tutto ha un costo, tutto si paga.

Precedentemente si è accennato che questa tipologia di welfare è sinonimo di welfare privato, e che è un' espressione che indica tutto un insieme di interventi messi in atto da un' azienda, finalizzati al benessere dei propri dipendenti (sia sotto forma di trasferimenti monetari che di servizi).

E' un modo alternativo di creare rapporti forti e fidelizzati tra impresa e lavoratori, ad esempio attraverso pratiche di *total reward*²², grazie alle quali vengono garantiti sia gli interessi aziendali, attraverso un utilizzo ottimale dei propri collaboratori-dipendenti (diversi tra loro), sia gli interessi di questi ultimi e delle loro famiglie.

Certo è che se si tratta di un' impresa florida, con margini di profitto alti rispetto ad altre imprese presenti nel territorio o concorrenti nello stesso settore, si avranno più risorse (finanziarie) da impegnare in modo vario. Come citato dalla Addis nel suo articolo su *Economia del welfare aziendale*²³:

[...] possono essere distribuite come utili agli azionisti o a chiunque sia il proprietario dell'azienda. Possono essere dati al management, se è diverso dalla proprietà, come bonus per la loro performance. Possono essere trasformati in un aumento del salario dei lavoratori e delle lavoratrici, che poi se lo spendono in ciò di cui hanno maggior bisogno, inclusi servizi. [...].

La docente dell' Università di Sassari evidenzia come gli interventi di welfare aziendale spesso godano di un trattamento fiscale agevolato e lo Stato in un certo qual modo si veda così sottrarre risorse che potrebbero essere trasformate in servizi utili a tutti i cittadini, ma l' impresa è libera di decidere come investire le proprie somme di denaro aggiuntive, ad esempio aprendo un asilo nido interno, offrendo un' assicurazione sanitaria sovvenzionata ai dipendenti o fornendo un' auto aziendale.

L' impresa è libera di investire denaro in welfare aziendale, che altrimenti verrebbe

22 Si tratta di pratiche manageriali di gestione del personale che mirano a coinvolgere anche emotivamente e fidelizzare all'azienda i dipendenti, sono composte eminentemente di interventi di welfare aziendale.

23 *Fonte:* in R. Biacheri e P. Tomio *Dal welfare aziendale al benessere*. ETS, Pisa in corso di stampa.

impiegato in modo differente. A questo punto bisogna chiedersi se vi siano alternative migliori oppure se riporre fiducia e denaro in tale welfare sia la scelta più utile, quali siano i vantaggi aziendali che ne possono derivare e quali i benefici delle lavoratrici.

Certamente, come accennato prima, l'azienda riesce ad avere un vantaggio rispetto ai propri competitors, legando a se i propri dipendenti attraverso l'instaurazione di rapporti fidelizzati, dato che per i dipendenti sarà più costoso abbandonare il posto di lavoro. Il clima interno sarà migliore in termini di fiducia, aumentando produttività, qualità dei prodotti e facilitando i rapporti tra managers e sindacati:

«[...] i lavoratori lavoreranno bene non perché puntigliosamente controllati dall'alto, ma perché essi stessi si percepiscono vincolati da un'appartenenza e impegnati a condividere la "mission" dell'azienda [...]»²⁴

I vantaggi, dal lato dei lavoratori, sono in termini di controllo data la *«[...] maggior possibilità di controllare la qualità del servizio rispetto sia all'erogatore pubblico sia all'erogatore privato. [...]»²⁵*

Dal punto di vista specifico delle donne, il welfare aziendale può fare la differenza poiché avrebbe un' influenza positiva sulle loro scelte circa la possibilità di entrare e rimanere nel mercato del lavoro.

E' certo che il welfare aziendale, come ogni cosa, presenta lati positivi e lati negativi, aspetti che emergono dalle sue capacità di rispondere ai bisogni di conciliazione del lavoro retribuito e domestico. Avere uno sguardo critico nei suoi riguardi, serve a prendere atto che i vantaggi sono tali per molte donne, dipendenti dell'azienda "x", ma non per tutte le donne-cittadine, senza tralasciare la possibilità che perdere il posto di lavoro significa perdere i servizi forniti non dagli enti pubblici. Si può confermare che il welfare aziendale resta un secondo welfare rispetto allo stato sociale, per utilizzare un termine riportato dalla Addis si parla di *second best*.

Sarebbe ottimale pensare ad uno stato di benessere inclusivo, all'altezza delle eterogenee necessità di ogni cittadina/o e non solo dipendente. Per il momento, in seguito ad una scarsità finanziaria

²⁴ Fonte: E. Addis in R. Biancheri e P. Tomio Dal welfare al benessere. ETS, Pisa (in corso di stampa).

²⁵ Fonte: ibidem.

pubblica, questa sembra essere una prospettiva ideologica, lontana da un' imminente concretezza.

2.3a Politiche conciliative nel welfare aziendale

L' indagine socio-demografica deve analizzare differenti dimensioni, tra le quali rientrano le caratteristiche del dipendente e del suo nucleo familiare poiché il contesto avvolge e condiziona la vita di ogni singolo individuo, ma anche di macro categorie di lavoratori accomunati dagli stessi bisogni, come le donne.

E' ben chiaro per moltissimi cittadini/e che le coperture assicurative e le prestazioni fruite dal welfare pubblico siano insufficienti e la tendenza verso l' autotutela (capacità di risparmio ed aiuto ricercato all' interno del proprio nucleo familiare) stanno creando un corto circuito. Il sovraccarico di lavoro sia da parte della sfera lavorativa che quella privata va a danneggiare la vita delle singole donne, ma anche l' economia dell' intera società; qui di sotto riporto uno schema elaborato dal *Laboratorio di Social Innovation, Close2U*, specializzato nell' implementazione di dispositivi per il benessere degli individui e delle aziende *-People Care e Work Life Balance-* ; si tratta di una mappa ben precisa del “corto circuito” che crea disequilibrio nella vita di chi ha in carico il ruolo di “*Care Giver*” (figura 2.6).

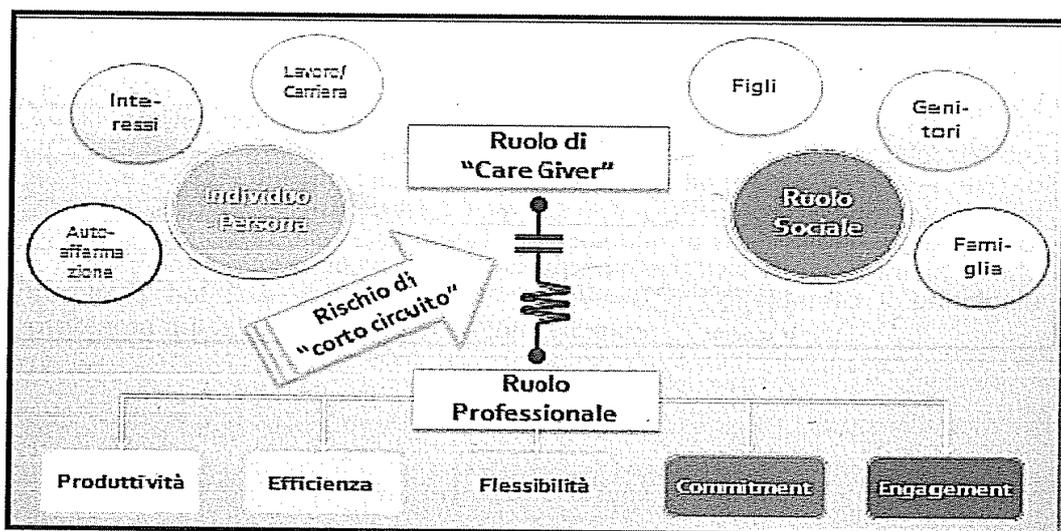
Il ponte che dovrebbe permettere il camminamento sulle acque tempestose, a cui auspicava Einaudi, citato nel Primo Rapporto sul Secondo Welfare sembra partire proprio dalla costruzione di programmi di protezione ed investimento a finanziamento non pubblico, fornito da un ampio e variegato insieme di attori co-partecipanti.

Da tempo è stata avviata una campagna di informazione e sensibilizzazione al riguardo ed in alcuni contesti in cui le misure sono già in opera si evincono i primi risultati.

Ad esempio in Lombardia sono state create su base reticolare territoriale una serie di misure con focus specifico: costruzione di una *governance* multi-livello e multi-attore insieme ad una co-produzione di misure innovative.

Sono stati avviati differenti progetti che hanno coinvolto diversi attori con competenze e risorse differenti, sotto la supervisione ed un costante monitoraggio dei risultati da parte della Regione.

Figura 2.10 La figura femminile nella conciliazione dei tempi di lavoro e di cura.



Fonte: a cura di T. Treu. Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti, 2013.

Le iniziative con la finalità di alleviare il disagio femminile sono davvero molte e distribuite in moto eterogeneo sul territorio italiano.

Un altro esempio degno di nota è il progetto chiamato *La.Fem.Me.*, esperimento attuato nel Mezzogiorno il cui obiettivo è di diffondere e sperimentare misure di conciliazione. Esso prevede «[...] percorsi di formazione [...] e consulenza aperta a tutti gli interlocutori che contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale e realizzato in collaborazione con la rete delle Consigliere di Parità.»²⁶

Svariati soggetti locali, sindacali ed imprenditoriali hanno preso parte al percorso “pilota” svoltosi a Taranto nel giugno 2012 a confermare che la volontà e i buoni propositi sono davvero molti.

Tra le altre cose, oltre al percorso formativo e consultivo, *La.Fem.Me.* prevede la creazione di una “Community”, ovvero la creazione di uno spazio virtuale, on-line, in cui poter far circolare idee, proposte di soluzioni alle varie problematica e la non mai

²⁶ Fonte: Maino F e Ferrera M (a cura di) Primo rapporto sul secondo welfare in Italia, 2013.

scontata informazione sui diversi servizi di welfare aziendale (il tutto sotto la coordinazione di esperti del settore).

Purtroppo questo tipo di benessere sociale privato, aziendale, non è abbastanza ne' conosciuto ne' praticato, come dovrebbe. Gli ostacoli economici, ideologici, l' ancoraggio a benefici acquisiti da tempo per alcuni, ecc. sono diverse le motivazioni ostruzioniste a questa forma integrativa di welfare, la quale, non ce ne rendiamo conto, potrebbe essere la reale chiave di lettura, nonché soluzione a molti problemi per il nostro Paese, piegato da una costante crisi e da una costante scarsità di risposte.

2.3b Esempio di welfare aziendale efficiente: il caso Olivetti

Attualmente è difficile stabilire il numero preciso delle aziende italiane che hanno intrapreso il cammino del welfare integrativo per i propri dipendenti, a causa della mancanza di un censimento relativo alla materia welfaristica, tuttavia è possibile ricostruire un quadro storico-geografico della diffusione del welfare aziendale italiano.

Uno tra i casi pionieristici è quello associabile ad Adriano Olivetti, imprenditore, ingegnere e politico italiano degli anni Cinquanta, fondatore della *Ing C. Olivetti & Co*, prima fabbrica italiana di macchine da scrivere²⁷.

Definito uomo singolare e di assoluta rilevanza nello scenario imprenditoriale del dopoguerra in seguito ai suoi progetti assolutamente innovativi, basati sul principio secondo cui il profitto aziendale deve essere reinvestito a beneficio della comunità, insomma fu tra i primi a coadiuvare termini come produttività e benessere sociale.

Ebbe idee avanguardiste e completamente diverse rispetto alla società in cui visse, innovative anche rispetto a molti contesti imprenditoriali attuali.

Partì da un ideale di impresa capace di porsi in modo diverso, si può dire a metà strada tra capitalismo e socialismo, rispetto ai problemi del singolo e della collettività. Immaginò e creò un' impresa integrata nel territorio e con i propri dipendenti grazie alla visione di condivisione delle finalità lavorative e dei valori spirituali e culturali. La sua originalità risiede proprio nel preoccuparsi in primis del benessere delle persone e non dei meri lavoratori, della comunità e non della azienda, sempre al

²⁷ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano_Olivetti

interno di un' ottica produttiva ed affaristica.

Perché anche l' industria può e deve elevare l' uomo al fine di mantenere vivo il senso dei valori spirituali e culturali, in contesti mercificanti, al fine di costruire una società basata sul pieno rispetto delle persone e su un autentico senso di comunità.

Olivetti proponeva un' imprenditorialità civile; a differenza della maggior parte degli imprenditori suoi predecessori e suoi contemporanei, ragionava con un' ottica di lavoro ed impresa inseriti in un progetto di nuova ed autentica civiltà indirizzata a una più libera, felice, consapevole esplicazione della persona umana²⁸.

L' impresa non era solo un luogo di produzione, ma anche il motore principale dello sviluppo economico e sociale e come tale aveva delle responsabilità verso la collettività e il territorio. Perciò si avvale della collaborazione di giovani e brillanti architetti, urbanisti e sociologi i quali contribuirono alla realizzazione del progetto attraverso la progettazione di strutture architettoniche, una riorganizzazione degli ambienti e del territorio capaci di far coesistere bellezza formale e funzionalità, con lo scopo di migliorare le condizioni di lavoro nell'impresa e la qualità di vita fuori da essa.

Una peculiarità fu la massiccia utilizzazione del vetro affinché gli operai che lavoravano, spesso strappati al mondo rurale, potessero continuare a sentirsi a contatto con la natura e avvertirsi come parte del paesaggio.

I servizi sociali offerti dalla Olivetti non miravano a sostituirsi al sistema pubblico, ma piuttosto a colmarne le carenze o ad anticiparne i tempi, proprio come il welfare aziendale attuale, essi possono essere categorizzati in sei macro aree:

- *Assistenza maternità e infanzia:* la Olivetti offriva alle dipendenti, oltre ai servizi tradizionali come asili e colonie estive, una propria assistenza sanitaria e un vantaggioso trattamento salariale durante la maternità (era prevista l'astensione dal lavoro per 9 mesi e mezzo continuando a percepire l'80% del salario).
- *Assistenza sanitaria:* coordinata dall'Ambulatorio generale, copriva non solo gli infortuni sul lavoro, ma svolgeva attività di prevenzione delle malattie professionali e di profilassi per le famiglie, sia attraverso i propri medici, sia indirizzandosi all'esterno. Inoltre nel 1960 fu previsto un *Fondo di Solidarietà Interna*, alimentato dai contributi dei lavoratori e dell'azienda, che andava ad integrare le prestazioni del Servizio Sanitario Nazionale.

28 *Fonte:* <http://www.fabbricafuturo.it/index.php/adriano-olivetti-e-la-concretezza-del-possibile/>

- *Assistenza sociale*: questo servizio innovativo agiva in piena autonomia, nonostante fosse collegato con l'Ufficio Personale, intervenendo sia nei casi di singoli lavoratori (ambientamento di nuovi assunti, difficoltà di tipo economico-sociale, disadattamento al lavoro), sia a livello collettivo, rilevando le condizioni di lavoro e collaborando per migliorare l'organizzazione della fabbrica.
- *Istruzione professionale*: la Olivetti, avendo la necessità di formare personale specializzato, istituì una scuola organizzata in vari livelli, aperta, tramite selezione, non solo ai dipendenti ma anche alla popolazione. Erano presenti un *Centro Formazione Meccanici*, un corso per disegnatori, corsi serali ed un *Istituto Tecnico*. Quest'ultimo forniva un insegnamento che spaziava dalle materie tecniche a quelle umanistiche; come sede Olivetti scelse una prestigiosa villa medicea, nella convinzione che vivere a contatto con la bellezza aiutasse i collaboratori a dare il meglio nel lavoro che li aspettava.
- *Servizi culturali*: gestiti dal Centro Culturale, miravano a fornire un esempio organico di strumenti di studio, informazione e ricreazione tramite la biblioteca di fabbrica, manifestazioni popolari come rassegne d'arte e proiezioni cinematografiche, corsi popolari, studi e pubblicazioni.
- Infine vi erano *gestioni varie*: le quali comprendevano servizi di mensa, di trasporto e per l'abitazione (accesso alle case per dipendenti costruite dalla Olivetti, concessione di prestiti e fidejussioni bancarie, consulenza tecnica e architettonica gratuita, ecc.).

L' articolato sistema dei servizi sociali della Olivetti raggiunse la maggiore estensione tra gli anni Cinquanta e Settanta, anche se le sue basi sono molto più antiche: fino agli anni '30, i servizi sociali in genere si configurano come misure assistenziali decise dalla Direzione per venire in aiuto del singolo operaio in situazione di indigenza, ma in seguito, con Adriano Olivetti, i provvedimenti vengono istituzionalizzati ed assumono la forma di un sistema organico di servizi sociali caratterizzati da una forte attenzione alla persona e dalla costante ricerca della qualità e dell'efficienza. Inoltre, non sono più una concessione del padrone, ma un diritto del lavoratore.

Solo in seguito al progressivo rafforzamento dello stato sociale pubblico per effetto di nuove leggi e nuovi contratti collettivi di lavoro, il ruolo dei servizi aziendali si ridusse

a partire dagli anni '80.

L'importanza di questo evento è dettata dal riconoscimento della necessità di colmare lacune ed anticipare i tempi del welfare state, i servizi sociali non sono intesi come elargizione paternalistica del padrone, ma rientrano in una visione di responsabilità sociale dell'azienda. L'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva. Nella filosofia che ispira questa visione non è però estranea l'idea che un ampio sistema di assistenza sociale contribuisca a migliorare il rendimento (ovvero la produttività) e il coinvolgimento dei lavoratori, dal momento che questi sanno che il loro futuro e quello delle loro famiglie è protetto e assicurato. In altri termini, la creazione di un ambiente sociale positivo rafforza la fedeltà del lavoratore e la sua disponibilità a collaborare attivamente allo sviluppo dell'impresa.

E' assurdo pensare che ancora oggi non si riconoscano e valorizzino questi principi, a maggior ragione che si ha la certezza di quali possano essere gli innumerevoli vantaggi interni ed esterni all'azienda, relativi al singolo e all'intera comunità.

Purtroppo non vi è abbastanza conoscenza della materia, basti pensare, come accennato all'inizio del paragrafo, che ad oggi mancano persino dati in grado di mappare i contesti in cui è attuato il welfare aziendale in seguito ad una scarsa ed ostruita informazione.

In compenso possono essere definiti i parametri che definiscono il successo dell'attuazione dello stato sociale privato e nel testo *Welfare Aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. (a cura di Tiziano Treu, Angelo De Filippo, Angelo Pandolfo e Flavio Brenna. 2013) vengono indicati come parametri fondamentali l'ottimizzazione del benessere economico-finanziaria delle risorse messe in campo; il miglioramento del benessere del dipendente e del nucleo familiare; miglioramento del clima aziendale e del engagement dei dipendenti; miglioramento della produttività aziendale; e concertazione con gli stakeholders (sindacato, azienda, territorio).

Da esperienze dirette sul campo e dalla consultazione di documenti pubblici emergono differenti esperienze aziendali in cui gran parte di questi elementi sono stati accolti ed applicati e si possono segnalare la Barilla, Enel, Eni, Ferrari, Luxottica, Pirelli, Intesa San Paolo, Telecom, Tetra Pack, Vodafone, Unicredit, ecc²⁹.

²⁹ Fonte: a cura di Tiziano Treu, *Welfare Aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. 2013

2.4 Le politiche di conciliazione in Italia

Si è tentato al meglio di presentare la situazione in cui le donne cercano di rapportarsi con i soggetti circostanti, di affrontare le varie problematiche dettate dalla scarsità di servizi statali e dalla mancanza di una accomodante e sufficiente domanda di lavoro, si vuole dare attenzione sulla questione delle politiche sociali di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, descrivendo la struttura e la storia che le caratterizza.

Si propone un percorso che va dalle direttive UE sulle politiche sociali come linee guida, fino all' applicazione nel Job Act del 2015 attinente ai congedi di paternità.

A partire dalla metà degli anni Novanta l' Unione Europea assume un ruolo rilevante nella definizione delle linee di intervento per il mercato del lavoro dei paesi membri e l' efficacia della Strategia Europea per l' Occupazione (SEO) del 1997 è data grazie all'aver intrapreso l' approccio del “coordinamento aperto”.

Esso si basa sul principio di sussidiarietà, attraverso la garanzia di equilibrio tra la coordinazione esercitata dalle istituzioni europee, che forniscono le linee guida e valutano il progredire dei risultati, e gli stati membri a cui è affidato il compito di definire le politiche e l' attuazione dei programmi.

Se in principio si era vista la SEO impegnata in politiche attive volte a rafforzare l' occupabilità, prevenendo il rischio di disoccupazione per quei gruppi di persone particolarmente svantaggiati, nel tempo la si vede coinvolta in politiche di miglioramento della qualità del capitale umano tramite una maggiore qualità della vita privata e lavorativa e nel sostegno alle capacità di adattamento del sistema delle imprese e dei lavoratori.

Recentemente l' attenzione è stata puntata sul sostegno all' occupazione dei giovani, alla mobilità di lavoro e sulla fles-sicurezza.

In seguito all' internalizzazione da parte della SEO 2010 rispetto alla strategia europea 2020, le linee guida incentivano l' adozione di misure al sostegno alla partecipazione e alla mobilità del lavoro; l' adozione di interventi di miglioramento della qualificazione

dell' offerta e della domanda di lavoro e di sostegno all' adattabilità del sistema produttivo; di misure volte a rafforzare le pari opportunità nel mercato del lavoro (quest' ultime addirittura in Italia sono state fatte coincidere con le politiche familiari).

Si è verificata una convergenza soprattutto nella diffusione di politiche attive del lavoro indirizzate a specifici target di utenza come donne, anziani, disoccupati di lunga durata, ecc, nel policy mix adottato dai diversi paesi, nel sistema istituzionale, nei sistemi informativi e nella capacità di monitorare l' efficacia delle misure realizzate, nella capacità gestionale delle amministrazioni pubbliche e in quella progettuale ed attuativa dei soggetti promotori.

In Italia la SEO ha sostenuto una maggiore chiarezza ed organicità nella definizione di azioni previste ed ha sostenuto il miglioramento nella capacità attuativa e di monitoraggio degli interventi a livello nazionale e regionale in particolare i servizi per l' impiego ed il sistema della formazione. Va anche detto che esiste un retro della medaglia, poco positivo, ovvero rispetto alle priorità l' approccio adottato a livello europeo non sembra proprio ad hoc rispetto alle problematiche italiane del mercato del lavoro inserite in un contesto dualistico sottovalutato (le politiche attive sul lavoro nell' area del Mezzogiorno sono completamente inadatte rispetto alle condizioni di ritardo di sviluppo e di carenza di domanda aggregata).

Va dato merito alla SEO di aver messo, a partire dagli anni Novanta, la questione della conciliazione vita-lavoro tra i primi posti nell'agenda pubblica di molti paesi europei, anche in seguito alle trasformazioni intervenute in ambito socio-economico legate alla crescente partecipazione femminile al mercato del lavoro di quegli anni. Se le vogliamo collocare nello scenario delle politiche per il benessere le politiche di conciliazione si trovano a cavallo tra le politiche sociali e del lavoro e comprendono una varietà di misure e strumenti di policy che sono accomunati dalla stessa finalità.

Suddivisibili in tre grandi categorie, secondo Lewis (2009):

- *interventi volti ad assegnare risorse di tempo;*
- *servizi di cura ;*
- *trasferimenti monetari.*

Questi differenti strumenti hanno livelli di generosità, caratteristiche istituzionali e

modalità con cui si combinano molto differenti in base al contesto in cui vengono attuati, dando così vita ad uno scenario welfaristico piuttosto variegato.

Eccezione? L' Italia, ove il sistema di relazione fra gli strumenti appena elencati non ha funzionato molto bene, poiché, trovando ispirazione dal principio di sussidiarietà, è stato favorito implicitamente il modello di “*male breadwinner – female carer*”, le politiche sociali e del lavoro non hanno mirato ad incoraggiare la piena partecipazione femminile al mercato del lavoro e la conciliazione non ha rappresentato un obiettivo meritevole di tanta attenzione da parte dell' agenda pubblica. In tal modo la conciliazione vita-lavoro non è stata sostenuta, non sono stati sviluppati modelli lavorativi che andassero incontro alle esigenze di cura, né sono stati sviluppati servizi pubblici di cura. Tutto ciò sommato ad una scarsità di trasferimenti monetari ha portato ad un “*familismo di default*” (Saraceno, 2011), ovvero la famiglia ha iniziato ad assumere il ruolo di ammortizzatore sociale primario.

Negli ultimi dieci anni nonostante il susseguirsi di varie coalizioni, le questioni di conciliazione sono state ridotte a meri discorsi politici, tralasciando la risoluzione concreta che sarebbe dovuta intervenire in conseguenza di fenomeni negativi ed interagenti tra loro: bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro, povertà, invecchiamento demografico, debole crescita economica.

Recentemente sono state tre le direttrici principali sulla base delle quali sono state pensate le ultime riforme: mirare ad accrescere l'occupazione attraverso una maggiore flessibilità del lavoro (lavori atipici come part-time), aumentare la disponibilità dei servizi di cura per la prima infanzia (promozione di nidi-famiglia).

Inoltre il sistema dei congedi parentali è stato reso più paritario, adeguandolo alle disposizioni europee.

D'altronde va preso atto che le difficoltà di conciliazione privano le famiglie del reddito di uno dei due partner, nella maggior parte dei casi di quello della donna, con gravi conseguenze sulle condizioni di vita e sulla fecondità. Le esigenze in questa direzione risultano sempre più pressanti in quanto sempre più donne vogliono poter affermare di “avere una carriera soddisfacente e dei bellissimi bambini” senza che le due cose si debbano per forza escludere l' una con l' altra.

Da un punto di vista legislativo si è partiti dalla L.53/2000 che i dieci mesi di congedo parentale facoltativo siano utilizzati per un massimo di sei mesi da ciascun genitore, con

una premialità pari ad un mese aggiuntivo qualora il padre usufruisca di almeno tre mesi. Nel 2015, attraverso le disposizioni del Job Act in materia di conciliazione vita-lavoro, sono state date disposizioni in termini di tutela della maternità, tutela della paternità e congedo parentale fino all'età di 12 anni.

Tramite l'approvazione del art 13 del Dlgs 81/2015 viene garantita l'indennità di maternità anche per quelle persone prive dei contributi necessari previsti dal art 2116 del Codice Civile. Viene modificato l'art 16 del Dlgs 151/2001 al fine di aumentare il periodo di interdizione obbligatoria dal lavoro in caso di parto sensibilmente anticipato rispetto alla data presunta; infine l'art 20 del Dlgs 80 amplia la tutela rivolta alle libere professioniste in caso di adozione.

Sono previste delle attenzioni particolari nei riguardi di quelle donne che incorrono in interruzioni spontanee o terapeutiche successive al 180^o giorno di gestazione o in caso di ricovero del neonato. In termini di congedo parentale sono buoni gli sforzi fatti, si può affermare tranquillamente che sono le modifiche di maggior rilievo: è stato innalzato da 8 a 12 anni l'età entro la quale può essere fruito il congedo parentale dei genitori e può essere fruito giornalmente oppure su base oraria.

Diciamo che il lavoro da fare è ancora molto a causa dell'aver sottolineato la problematica si è sparsa a macchia d'olio coinvolgendo in se altri effetti negativi. Il non aver associato che determinati problemi erano la conseguenza dello spreco di risorse femminili e del sovra carico su di esse nella domanda di cura ha comportato un effetto boomerang che si è ripercossa sulla qualità della vita delle donne e della società in generale ma anche sul piano economico.

Ora ci troviamo a correre ai ripari con pochi mezzi, ma la voce delle cittadine è forte e forse, prima o poi, ci sarà un buon orecchio ad ascoltarle.

Capitolo 3

Benessere organizzativo e conciliazione dei tempi di vita

Fino ad ora sono state presentate le varie problematiche in cui soventemente si imbattono le donne moderne, cosa ne può conseguire e quali possono essere le possibili soluzioni, come ad esempio il welfare aziendale.

In seguito alla configurazione complessa del triangolo welfaristico dei paesi continentali e sud-europei, Italia compresa, è emerso come le responsabilità di cura ricadano sempre sul nucleo familiare, in particolare sulla donna, ripercuotendosi sul suo status, sulle possibilità di carriera (ingresso e permanenza nel mercato del lavoro, percorso professionale, retribuzioni) e sullo stato psico-fisico.

Si è visto come il welfare aziendale possa essere considerato un ottimo strumento contributivo, in aggiunta al diamante welfaristico pubblico, con la consapevolezza che le dimensioni aziendali, la collocazione geografica e il tasso di sindacalizzazione influiscono sull'adozione di questa forma di contrattazione integrativa che incorre nella realizzazione di quella che viene definita *salute organizzativa* (basti pensare che in Italia il 43% delle aziende con più di 500 dipendenti offrono interventi di welfare ai propri lavoratori (Ascoli, Mirabile, Pavolini, 2012).

Soprattutto si può parlare di un approccio preventivo relativo alla questione?

L'espressione "*salute organizzativa*", riportata nell'omonimo testo di Avallone e Paplomatas (2005), fa riferimento

[...] (a)l'insieme di quelle pratiche organizzative e dei processi che determinano la convivenza lavorativa, incentivando lo sviluppo del benessere psico-fisico e sociale dei/delle dipendenti, le cui finalità sono la produzione di effetti positivi sul clima dell'azienda e sulla sua organizzazione nel complesso, nonché l'ottimizzazione economica e finanziaria delle risorse, l'aumento di capitale umano e della produttività oltre all'

introduzione di logiche di concertazione e relazionali con gli stakeholder.

Si tratta di un concetto molto ampio e nonostante il tentativo di definirlo, è impossibile da far rientrare in confini ben delineati, per questo è necessario un approccio multidisciplinare. La complessità traspare già dalla differenza terminologica che distingue le tre dimensioni di malattia: *disease* (lesioni organiche, osservabili attraverso alterazioni di natura fisico-chimica), *illness* (percezione soggettiva del malato) e *sickness* (identificabile con rappresentazioni e conseguenze sociali).

In salute, come in altre questioni, per molto tempo si è data una scarsa attenzione verso il genere, ma in seguito ai processi di individualizzazione e globalizzazione si è avviata una lenta e progressiva trasformazione verso la valutazione della diversità di genere come variabile incisiva nella realizzazione del sé, delle necessità e delle problematiche individuali.

Considerare solo le differenze da un punto di vista fisico non è sufficiente, infatti spesso la prevenzione si limita a campagne contro il tumore al seno o all' apparato riproduttivo (Biancheri, Taglioli, in corso di stampa).

Nel tempo i *gender studies* hanno permesso, inserendo le donne come oggetto di analisi, l' ampliamento ed arricchimento sia delle riflessioni che delle indagini da parte di diverse discipline, coinvolgendo anche medicina e salute, producendo conseguenze in ambito teorico, ma anche empirico attraverso l' estensione di categorie ed il riconoscimento di vari e diversi problemi su cui costruire *strumenti ad hoc*.

Le recenti direttive europee hanno intrapreso un cambio di rotta, prendendo atto della “*doppia presenza*” femminile come elemento da valorizzare nella prevenzione dei rischi negli ambienti lavorativi e nella promozione della salute. Tali cambiamenti prospettici necessitano di applicazione, sia a livello europeo che a livello nazionale, con una conseguente riflessione sulla trasformazione dei modelli organizzativi e di welfare con annessi servizi, coinvolgendo datori di lavoro ed organizzazioni sindacali.

La valutazione dei rischi sul lavoro, in ottica di genere, significa prendere atto del legame tra esposizione al rischio e problematiche conciliative. Persino la letteratura moderna (Hobson, 2014) riconosce l' impossibilità nel separare lavoro retribuito e lavoro di cura, in quanto tra le due sfere avvengono interferenze con ricadute reciproche.

Da studi sullo stress lavoro-correlato è emersa la concreta difficoltà

di conciliazione nelle lavoratrici, le quali sono più soggette a subire stress, le differenze tra uomo e donna sono evidenti nell' esposizione ai rischi psico-sociali, ed è indispensabile prenderne atto attraverso la progettazione di interventi sostanziali che permettano la garanzia di percorsi lavorativi equi che siano la base per il benessere individuale, organizzativo e sociale ed il presupposto per la valorizzazione delle differenze incentivando le potenzialità. Tale equità è possibile attraverso la promozione del sapere femminile per un ripensamento organizzativo, attento verso salute, creatività e produzione di conoscenze, inoltre il coinvolgimento delle lavoratrici e dei lavoratori deve sussistere fin dalla programmazione degli interventi, seguendo l' iter del riconoscimento, valutazione e riduzione del rischio per permettere un apprendimento e sviluppo organizzativo, ad interesse del singolo, ma anche e soprattutto dell' *empowerment comunitario* (Avallone, Pamplomas, 2005).

3.1 Nascita e sviluppo del concetto di salute organizzativa

Prima di procedere con l' analisi del rapporto tra benessere organizzativo - accesso al mercato del lavoro - discriminazione - conciliazione famiglia/lavoro, è necessario ripercorrere brevemente l'iter storico che ha portato ad avere la concezione attuale di salute organizzativa, poiché non è sempre stata considerata, valutata ed attuata come la si presenta ora.

Lo sviluppo dell' interesse nei confronti della salute nel lavoro, ha permesso una crescita ed un ampliamento del concetto, passando da una sicurezza connessa all' assenza di infortuni e gestione delle malattie in ambito lavorativo, fino al coinvolgimento di fattori più ampi in chiave di prevenzione.

Agli inizi del Novecento l' approccio alla sicurezza è embrionale; si passa dalla totale assenza del concetto alle prime considerazioni relative alla salute dei lavoratori, ma gli interventi sono ancora nulli. Solo negli anni Trenta - Quaranta dello stesso secolo iniziano ad essere valutate le condizioni di lavoro che costituiscono il *rischio di*

infortunio. La concezione di salute è prevalentemente fisica, con primaria importanza verso il fattore umano e verso gli aspetti motivazionali, la strategia di intervento prevista è incentrata sulla *cura del danno*.

Con gli anni Cinquanta – Sessanta il lavoratore viene visto come soggetto attivo che interagisce con l' ambiente di lavoro; si inizia a parlare di *job design*³⁰, selezione ed addestramento del personale. Si ha un maggiore interesse verso gli aspetti mentali della salute e non solo più fisici, la strategia è sempre concepita come posteriore al danno anche se da questo momento viene considerato oltre al danno fisico anche quello mentale.

Si inizia a parlare di *prevenzione* negli anni Settanta, con il potenziamento della *Health Protection*³¹. Vengono coinvolti nella genesi della malattia diversi fattori: biologici, psicologici e sociali; l' importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro è ormai assodata e riconosciuta come principio a tal punto da coinvolgere attivamente tutti gli attori del mondo del lavoro (sindacati, gruppi di lavoratori).

Gli anni Ottanta sono protagonisti dell' introduzione del concetto di *wellness* e di *occupational health promotion* (Glasgow, Terborg, 1988). Sono previste formazione, partecipazione e coinvolgimento del personale, la concezione della salute è attinente ad una maggiore conoscenza ed attenzione verso fattori organizzativi che potrebbero minacciarla. La strategia è quella di sviluppo dell' approccio preventivo e dell' introduzione definitiva e totale del concetto di promozione della salute.

Negli ultimi decenni degli anni Novanta si giunge al concetto di *cultura della sicurezza* e della connessione tra essa e la qualità del lavoro.

La salute non è più intesa come assenza di malattia, ma come *stato di benessere psico-fisico* con una strategia promotrice della cultura della salute e della sicurezza.

Oggi si può affermare che lo studio della salute organizzativa è il risultato di ricerche di

30 *Job Design*: con questa espressione (in lingua italiana: progettare un lavoro) significa definire i seguenti parametri:

- > livello e profondità: contenuto sia delle singole task, sia il loro livello di profondità;
- > variabilità nel tempo delle task e la rotazione;
- > mix delle task in un dato momento;
- > quanto deve essere individuale e/o di squadra;
- > livello di autonomia.

Si tratta di una fase molto importante della gestione e programmazione dei fabbisogni aziendali, utile ed antecedente al recruitment (Baron, Kreps, 1999)

31 Negli anni Settanta-Ottanta l' approccio di intervento passa dalla cura alla prevenzione; si affinano gli studi e le tecniche per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi, per l'appunto "Health Protection" fonte: Avallone, Pamplomatás, *Salute Organizzativa*. ed. 2005.

differenti discipline che spesso hanno operato con modesti livelli di integrazione, ma che comunque hanno permesso di individuare alcuni temi di base comuni:

1. concezione multidisciplinare della salute organizzativa;
2. pluralità dei livelli di analisi della salute organizzativa;
3. autoregolazione nei processi di adattamento e definizione della salute organizzativa;
4. impegno nella promozione della salute;
5. grado di congruenza;
6. capacità di rispondere pro-attivamente alle tensioni organizzative;
7. riflessività e pro-attività di fronte allo sviluppo e al declino organizzativo.

Si tratta di *sette aree* comuni alla concezione di salute che evidenziano la forte interdipendenza tra i vari livelli: individuo – gruppo – organizzazione.

Forniscono punti di riferimento per la costruzione di un modello integrativo, non più solo “medico” e di cura, ma più ampio che considera lo stato individuale dinamico, da mantenere in equilibrio attraverso interventi preventivi e non solo curativi ed ex post.

La salute organizzativa è un processo, con una pluralità di prospettive.

Williams (1994) propone una “*griglia della salute organizzativa*”, una struttura a quattro livelli rappresentati da fattori ambientali (ad esempio il rumore, la progettazione dello spazio, ecc); fisici (alimentazione scorretta, malattie, ecc); mentali (autostima, stress, depressione, ansia) e fattori sociali (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita³²).

Un anno dopo, nel 1995, Jaffe ne sottolinea il carattere interdisciplinare e ne individua quattro prospettive principali di studio e ricerca:

- *prospettiva dello stress da lavoro e burnout;*
- *prospettiva dello sviluppo organizzativo o del work organizational redesign;*
- *prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute;*
- *prospettiva psicodinamico-sociale.*

32 Fonte: Avallone, Pamplomas, *Salute Organizzativa*, 2005.

Utile focalizzare l' attenzione sulla prospettiva di studio “*le politiche organizzative di promozione della salute*” in cui si affronta la questione delle politiche organizzative mettendo in luce le procedure, i programmi e le iniziative dell' organizzazione oltre ai relativi nuclei culturali (norme, valori e modelli di comportamento) da cui deriva la possibilità o meno di controllo e partecipazione dei lavoratori, di supporto sociale, di soddisfazione dei bisogni, di salute individuale e collettiva.

Queste esigenze derivano dal variegato ventaglio di dipendenti da cui è costituita l' organizzazione, la quale non può evitare di considerare i diversi valori, culture, bisogni.. da cui è composta la propria popolazione professionale, cercando anche di andare incontro ai bisogni personali e familiari (ad esempio attraverso l' introduzione di orari più flessibili, lavori con contrattazione part-time e telelavoro).

Il benessere organizzativo si riflette nella società in quanto « [...] *insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*³³».

L' approccio multidisciplinare e l' evoluzione della tematica nel corso del tempo del tema, l' ha portata ad essere oggi un qualcosa che ha a che fare con i beni collettivi e non solo individuali, che, con adeguate politiche di gestione ed attraverso la progettazione di strumenti ed ambienti lavorativi (che contengano e sappiano affrontare i rischi di salute sia fisici che mentali), sappiano stimare patologie correlate allo stress lavorativo e contribuiscano ad un' analisi dei ruoli, delle dinamiche di potere e dell' incidenza della cultura organizzativa sulla salute.

Dunque, perseguendo il *principio del wellness*, è importante comprendere quali siano i comportamenti dannosi per la salute di ogni individuo e sostituirli con comportamenti e contesti salutari e benefici.

Oggi con il concetto di salute rapportato al proprio posto di lavoro, non ci si limita ad una cura e prevenzione di infortuni e malattie, bensì alla conservazione attiva della salute in termini molto ampi.

In base all' evoluzione della prospettiva, avvenuta dagli anni Trenta-Quaranta ad ora, si è compreso come il Management debba considerare, come assoluta priorità, la salute e la

33 *Fonte: ibidem.*

sicurezza di ogni singolo dipendente. In un'ottica definibile “*cultura della salute*” va contemplata una pianificazione ed implementazione di interventi insieme a problem solving interni ed esterni all'azienda, rispettando la psicologia della *Occupational Health Psychology* (miglioramento continuo della qualità lavorativa, garanzia della sicurezza contemporanea alla continua promozione della salute).

Ripercorrendo l'iter storico emerge il passaggio da concezioni oggettivistiche-casualistiche ad approcci soggettivo-costruzionisti con i quali l'individuo è da considerarsi nella sua integrità bio-psico-sociale e “[...] *la salute non è altro che il risultato di azioni dotate di senso, scambiate tra attori inseriti in “mondi vitali”, un corso d'azione che prevede un ruolo attivo per l'attore sociale ed organizzativo*”³⁴.

Nel contesto italiano, vi è stata una svolta importante nel modo di pensare e fare sicurezza e prevenzione, tramite nuove normative:

con la Legge 626/1994 vengono ridefiniti i modelli organizzativi e di gestione del rischio all'interno delle imprese (con la consapevolezza della correlazione tra infortuni e clima culturale dell'impresa); sempre seguendo quest'ottica il D.lgs 81/2008 introduce una novità in termini giurisprudenziali, l'obbligo di parità di trattamento tra lavoratori, uomini e donne, nella valutazione e prevenzione dei rischi sui luoghi di lavoro, riconoscendo il collegamento tra sicurezza sul lavoro e l'assenza di ogni forma di discriminazione.

Al riguardo sono necessari strumenti che valutino ed implementino interventi in questa direzione, ma purtroppo nostro malgrado, l'Italia è rimasta indietro rispetto ad altri contesti come ad esempio Stati Uniti e Spagna in cui sono già presenti Istituti che analizzano ed assicurano questo tema³⁵.

3.2 Parità dei sessi e divieto di discriminazione: dati e fonti normative

C'è un aspetto molto importante che caratterizza il grado di inciviltà di un Paese: la discriminazione e la situazione si aggrava se si tratta di discriminazione silenziosa, ovvero consuetudinaria, alla quale ci si abitua.

Purtroppo il nostro Paese è portatore di questo handicap: eseguendo una rapida ricerca

³⁴ Fonte: Avallone, Pamplomas, *Salute Organizzativa*, 2005.

³⁵ Fonte: A. Taglioli, *Welfare aziendale e salute organizzativa: quale benessere e per chi?*, 2016.

sul web, utilizzando parole chiave quali *donne, lavoro, discriminazione*, emergono dati inequivocabili e poco rassicuranti.

Dai rapporti stilati dal Parlamento Europeo appare chiaramente quanto le donne siano altamente qualificate grazie ai propri percorsi di studio e quale sia il loro impegno professionale, nulla a che invidiare ai propri colleghi uomini, ma nonostante ciò si palesano davanti ad esse ostacoli che intercettano il loro ingresso nel mercato del lavoro, le loro retribuzioni e i percorsi professionali (la crisi economica-finanziaria internazionale ha determinato un' ulteriore riduzione degli stipendi femminili).

Sempre da ricerche, si evince la percezione da parte dei cittadini europei di una concreta discriminazione verso il genere femminile nei processi di ricerca e selezione aziendali durante i quali, addirittura, la possibilità di maternità risulta essere un fattore negativo influente.

In Italia, nonostante i passi fatti in termini di parità e anti-discriminazione, la situazione è ben peggiore rispetto al resto dell' Unione Europea infatti le donne pagano maggiormente la crisi in quanto più esposte a situazioni di marginalità e di povertà, come evidenziato dai dati Istat, secondo i quali, in Italia “il tasso di occupazione delle donne tra i quindici ed i sessantaquattro anni è sceso nel 2012 al 46,4%”.

In Europa solo Malta risulta essere peggio di noi³⁶.

Di seguito uno schema riassuntivo (*figura 4.1*), attraverso il quale è possibile comprendere qual'è la situazione delle donne italiane rispetto agli uomini.

Le statistiche sono e rimangono numeri, ma numeri che dipingono chiaramente il quadro identificativo della discriminazione.

L' Italia rientra, ancora una volta, tra i Paesi più arretrati in materia di prevenzione, anche su questioni più ampie che vedono sempre le donne da protagoniste; mi riferisco ai sempre più sconcertanti dati sulla violenza delle donne (intra ed extra domestica).

Basti pensare, come detto precedentemente, al Mezzogiorno italiano dove il tasso di occupazione femminile è molto basso, in seguito alla crisi il tracollo occupazionale nazionale femminile è venuto a comporsi da quasi la metà dalle donne del sud Italia.

In Italia, come in Grecia e Repubblica Ceca, i divari di genere per tassi di occupazione nel 2014 erano di 16-18 punti percentuali, registrando così il secondo livello più basso

³⁶ Fonte: <https://lpiersantelli.wordpress.com/2013/10/20/le-donne-nel-mondo-del-lavoro-una-discriminazione-silenziosa>

del tasso di occupazione femminile³⁷.

La situazione risulta più drastica per le donne sposate e con figli. Se si analizza la popolazione di donne compresa tra i 25 e i 54 anni e assumendo come base le donne senza figli « *la distanza nei tassi di occupazione è di quattro punti percentuali per quelle con un figlio, di dieci per quelle con due figli e di ben ventidue punti per quelle con tre o più figli.* »³⁸

Figura 3.1 Donne al lavoro.

<u>DONNE</u>		<u>UOMINI</u>
2,4 %	Amministratori Delegati	97,6 %
8,9 %	Membri del Comitato Esecutivo	91,1 %
26.390 Euro	Salario Medio	34.377 Euro
62,5 %	Tasso di Occupazione	75,8 %
60 %	Laureati	40 %
65,5 %	Genitori lavoratori con bambini UNDER 12	90,3 %
75 %	Lavoratori <u>Part Time</u>	25 %

Fonte: Eurostat, Commissione Europea e Ricerca della Library del Parlamento Europeo.

Le ripercussioni si hanno in termini di accesso al mercato del lavoro e di accesso a posizioni professionali qualificate, comportando un afflusso marginalistico in professioni stereo-tipicamente definibili “femminili”, non solo, si adempie ciò che viene

³⁷ Fonte: Eurostat Statistics Explained, Statistiche dell' occupazione, dati estratti in agosto 2015.

³⁸ Fonte: Istat.

riconosciuto come “*glass ceiling*” letteralmente soffitto di vetro, fenomeno, legato al difficile bilanciamento tra vita familiare e vita lavorativa, per il quale la scalata professionale all' interno delle aziende viene impedita o comunque rallentata da discriminazioni sessuali.

La percezione delle donne italiane è di non avere pari opportunità rispetto ai colleghi uomini e se non ci sono barriere sostanziali all' ingresso del mercato del lavoro, si palesano sicuramente nella possibilità di fare carriera.

Certamente in Italia la forza lavoro femminile e la qualifica di cui è portatrice, è sotto-utilizzata, anche a causa della cattiva gestione da parte delle aziende del periodo di maternità e del relativo congedo che spesso va a coincidere con l' abbandono definitivo del lavoro da parte della donna. Per correggere questa tendenza assolutamente negativa, occorre sicuramente una legislazione e degli interventi specifici, finalizzati alla diretta attribuzione di un vantaggio ai soggetti deboli, le donne, oltre allo sviluppo di politiche concrete che permettano la assoluta parità sessuale e la conciliazione tra famiglia e lavoro (ad esempio congedi parentali, flessibilità oraria, welfare, ecc).

Nonostante l' Italia sia una macchia nera nel tessuto europeo e presenti dei ritardi nell' attuazione di tali politiche, legislativamente parlando, qualcosa si sta muovendo.

L' art 3 comm 1,2 della Costituzione italiana recita così:

Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, [...]. E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitano 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

e ancora, all' art 37 com 1 Cost.:

La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l' adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione. [...]

La Costituzione è il documento legislativo più importante su cui si fonda la nostra Repubblica, e non è l' unica fonte a trattare il tema della parità di genere e della lotta contro la discriminazione. Sono molte le tappe legislative che hanno portato l' Italia a lottare per queste tematiche in diversi settori; dall' accesso ai pubblici uffici e alle professioni per ambo i sessi, al diritto del lavoro, al diritto di famiglia, accesso alle forze

armate, ecc.

Tra le più importanti azioni positive elettorali (Brunelli, 2006), ovvero tra tutte quelle misure specifiche destinate ad eliminare o ridurre le conseguenze derivanti dall'appartenenza a gruppi sociali segnati da uno “*svantaggio sistemico*” (Will Kymlicka), nel caso specifico, appartenenza al genere donna elencate in ordine cronologico rientrano:

la legge n.66 del 1963 con la quale viene concesso alle donne di poter partecipare liberamente, al pari degli uomini a tutte le cariche, professioni ed impieghi pubblici, compresa la magistratura, nei vari ruoli, carriere e categorie, senza limitazioni di mansioni e di svolgimento della carriera, salvi i requisiti stabiliti dalla legge; la legge n.903 del 1977 (*Parità di trattamento tra donne e uomini in materia di lavoro*), viene vietata qualsiasi discriminazione, diretta o indiretta, basata sul sesso in materia di accesso al lavoro oltre ad essere garantita la stessa retribuzione a parità di prestazioni (a questa legge fa proprio riferimento l' art 3 Cost. sopra citato).

Le successive leggi n.125/1991 e n.215/1992 sanciscono nell' ordinamento giuridico italiano, le varie forme di azioni positive, rispettivamente per le lavoratrici dipendenti e per l' imprenditoria femminile.

Si tratta di misure che possono essere tradotte in “*discriminazioni alla rovescia*” (*reverse discriminations*³⁹): la prima norma fa riferimento alla definizione di discriminazione indiretta e al divieto di attuarla, introduce due azioni positive obbligatorie vincolando la pubblica amministrazione ad adottare, entro un anno dall' entrata in vigore della legge stessa, sia piani di azioni positive, sia di adottare rimedi da parte del giudice in caso di accertamento di violazione dei divieti sopra citati. Sono inoltre riconosciute le azioni positive volontarie attuate da soggetti quali il Comitato nazionale per la parità, consiglieri di parità, organizzazioni sindacali e datori di lavoro.

Per quanto riguarda la legge n.215/1992, è previsto, attraverso agevolazioni ed incentivi, il favorire, creare e sviluppare l' imprenditorialità femminile (attraverso la promozione della formazione e la qualificazione), oltre all' agevolazione all' accesso al credito per le imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile.

Entrambe le normative, insieme alla legge di parità del 1977, hanno un legame fortissimo con il principio di eguaglianza sostanziale sancito dall' art 3, com. 2, della

39 *Fonte*: Brunelli, Donne e politica, p.37 2006.

Costituzione: «*La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell' uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l' adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale*».

Nel tempo si sta costruendo una barriera protettiva che garantisca il *divieto alla discriminazione diretta*, quindi ad un' illecita disparità di trattamento tra lavoratori di diverso sesso, ma anche *indiretta*, determinata da «*atti, comportamenti o pratiche, che pur non essendo specificamente fondati sulla considerazione del sesso, comportino tuttavia un trattamento di fatto sfavorevole per la maggior parte, o per parte proporzionalmente maggiore dei lavoratori dell' un sesso piuttosto che dell' altro*» (Brunelli, 2006).

Considerare forme di discriminazione indirette, silenziose, significa porre l' accento su aspetti sociali delle diseguaglianze, alle quali si può porre rimedio oltre che con dei divieti anche e soprattutto con azioni positive, rivolte alla correzione dell' agire ponendo le basi per un riequilibrio tra gruppi (in questo caso tra i generi).

La scarsa presenza delle donne nel mercato del lavoro e le relative difficoltà in atto sono riscontrabili dall' analisi dei dati sui ruoli di responsabilità e decisione; sussiste una contraddizione inaccettabile tra le nuove competenze femminili e il percorso ad ostacoli intrapreso per accedere ai ruoli decisionali, i cosiddetti “piani alti”.

La scarsa presenza delle donne nei ruoli dirigenziali della pubblica amministrazione, nelle imprese private, nelle università, ecc. resta un fattore inconcepibile ed ingiustificabile che preoccupa, poiché mostra come la forza espressa dalle donne nei processi di innovazione e trasformazione può diventare debolezza nei percorsi di riconoscimento professionale e di potere formalizzato, anche e soprattutto nelle istituzioni e nei luoghi di rappresentanza. Si tratta di un deficit in conseguenza del quale bisognerebbe modificare le forme di partecipazione dei rispettivi sessi alla vita economica, culturale, sociale e politica del paese. Ad esempio è emblematica la situazione della ricerca scientifica, in cui il genere femminile è sotto-rappresentato, dal rapporto sulle carriere femminili negli Enti Pubblici di ricerca italiani, che analizza proprio le disparità tra donne e uomini nella scienza, emerge come all' inizio del ventunesimo secolo esista ancora una forte discriminazione di genere, sia orizzontale che verticale, in vari campi scientifici.

Negli ultimi quindici anni, attraverso leggi specifiche e stanziamenti ad hoc si è cercato

di promuovere la partecipazione e l' occupazione femminile, uno degli ultimi interventi è riconducibile al 2003, si tratta di un finanziamento di 10 milioni di euro per i datori di lavoro che istituiscono asili nido e micro nidi aziendali (fino a 125 mila euro per ciascun asilo e 75 mila euro per ciascun nido da restituire al 50% entro sette anni). Questo provvedimento nonostante venga motivato come un sostegno alla natalità, potrebbe suscitare perplessità e contrarietà poiché potrebbe essere interpretato come un disegno di privatizzazione dei servizi senza garanzie di rispetto dei livelli di qualità necessari, ed in un contesto di violazione degli elementari diritti di parità.

Continuando a ripercorrere l' iter legislativo intrapreso dal nostro Paese, altra norma da citare è la legge 53/2000, con la quale vengono introdotti i congedi parentali con l'obiettivo di promuovere un nuovo equilibrio tra vita professionale e vita personale attraverso una serie di disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione, per il coordinamento dei tempi della città. In riferimento a tale normativa ritengo necessario fare un maggiore approfondimento, dettato dall' importanza e dalla consistenza della tematica; varia ed in evoluzione.

L' irrompere della figura delle donne sul mercato del lavoro e sulla scena politica, la loro costante battaglia per i diritti e per i propri spazi, purtroppo, non hanno sciolto lo stretto nodo della partecipazione paritaria sia a livello economico, sociale e politico.

Negli ultimi anni il mutamento più rilevante che ha registrato la nostra società è quello riguardante l' identità e l' esperienza delle donne, in particolar modo attinente con la libertà e le possibilità di scelte autonome legate alla vita personale, alla procreazione e all' accesso alle opportunità formative e lavorative.

Si tratta di una soggettività crescente, percepibile dal fatto che le donne italiane sono la componente più dinamica ed innovativa del mercato del lavoro e dell' imprenditorialità, ciononostante si registra un divario inaccettabile tra i generi: i tassi di attività ed occupazione femminile sono drammaticamente inferiori a quelli europei ed i vincoli di Lisbona⁴⁰ ci obbligano ad una crescita straordinaria (sia in termini di ritmo sostenuto, sia di qualità e stabilità).

⁴⁰ *Trattato di Lisbona*: noto anche come Trattato di riforma, ufficialmente detto Trattato di Lisbona che modifica il trattato sul' Unione Europea e il trattato che istituisce la Comunità Europea, è il trattato internazionale firmato il 13 dicembre 2007, ufficialmente in vigore dal 1 dicembre 2009, per maggiori approfondimenti consultare: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3Aai0033>.

3.3 Congedi parentali: conciliazione e prospettive di produttività

In Italia le politiche finalizzate alla parità formale hanno un' ampia e radicata tradizione mentre le politiche di pari opportunità e anti-discriminazione si constata non avere tutt' ora vita facile: le disparità permangono e si riproducono in nuove dinamiche sociali ed in nuove condizioni, produttive e riproduttive.

Nei decenni i trattamenti e le procedure sono mutate, orientando la propria attenzione da tendenzialmente uguali, al riconoscimento e tutela delle differenze, fino alla titolarità dei soggetti (considerati nel modo più ampio possibile).

E' già stato detto che la femminilizzazione del lavoro è un evento piuttosto recente e che ha caratterizzato la crescita (economico – sociale) del nostro Paese, ma il mercato, pur aprendo le porte a nuovi soggetti, complessivamente conserva una tradizionale divisione del lavoro con conseguenti fenomeni di segregazione professionale su base sessuale.

Riemerge la questione “*glass ceiling*” che confina le donne, in caso di assenza di barriere all' ingresso del mondo del lavoro, in aree marginali di attività. Tale tetto di cristallo, come già detto, comporta problemi nei percorsi formativi e professionali e nell' accesso ai piani alti, determinando un' ulteriore contraddizione: la *sottovalutazione delle competenze femminili*.

Si parla di contraddizione in quanto, rispetto ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, economici, sociali e culturali, trattenere a lungo e senza reali motivi le donne ai livelli d' ingresso è agire secondo principi produttivi antiquati, da tempo superati (taylorismo – fordismo), a maggior ragione che il ruolo più che competente e dinamico delle donne, in più settori, si è dimostrato perfettamente all' altezza (in termini di risultati)⁴¹.

E' un' affermazione forte, ma reale e veritiera con riscontri empirici, ma che resta confinata nella formalità dato che sostanzialmente non si agisce con l' obiettivo di una partecipazione equilibrata tra donne e uomini in tutti i settori produttivi, a tutti i livelli di responsabilità, sia professionali/decisionali, sia di cura ed affettivi.

I buoni propositi spingono verso il considerare (e riconoscere) l' occupazione femminile come *fattore strategico di sviluppo*, di sostegno esplicito al genere ma anche di crescita e sviluppo; spingono verso la valorizzazione ed il riconoscimento delle competenze e

41 Fonte: Rita Biancheri, *Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria*. Edizioni ETS, ottobre 2010.

delle potenzialità femminili; verso il miglioramento delle condizioni lavorative e delle retribuzioni (l' incremento occupazionale femminile è particolarmente concentrato nel settore dei servizi, con contratti atipici con i quali il rischio corrente è di rimanere ancorate a queste stesse forme contrattualistiche troppo a lungo).

La partecipazione equilibrata tra uomini e donne nei percorsi formativi, professionali ed in generale al mercato del lavoro deve tenere conto delle numerose variabili intervenienti differenti tra generi, come ad esempio il tempo (inteso come arco temporale necessario per investire risorse ed energie per la carriera, compreso il tempo necessario a passaggi di livello professionale).

Ne consegue la necessità di disegnare tempi e percorsi di progressione professionale specificamente mirati a rendere compatibili responsabilità lavorative e familiari: intrecciare le politiche di gestione con la cultura di genere, acquisire il punto di vista delle donne nella progettazione di modelli organizzativi, nella valutazione delle prestazioni e dei risultati, ma anche nell' individuazione di nuove regole di accesso ai livelli di responsabilità e decisione. Chi meglio delle donne sa cosa fare per il bene di altre donne?

La redistribuzione delle responsabilità di cura è un fattore centrale dell' assetto socio-economico italiano; esprime e sintetizza i cambiamenti più recenti che riguardano i soggetti. Le attuali tendenze fanno prevedere che il sovraccarico a cui sono sottoposte le lavoratrici, già ora insopportabile, sarà irriproducibile nell' immediato futuro, dato che, a causa della precarizzazione continua stanno venendo sempre meno i sostegni auto apportati da donne di differenti generazioni (anche il buon vecchio aiuto dei nonni sta diminuendo a causa di uno loro stato di bisogno per scarsa salute e scarsa facoltosità).

In questo contesto, promuovere un' organizzazione più flessibile dei tempi e dei luoghi di lavoro per entrambi i sessi, comporta diverse conseguenze non solo favorire l'occupazione femminile, e una distribuzione più equa delle responsabilità familiari, ma anche introdurre elementi più rispondenti alle esigenze di una moderna organizzazione aziendale, capaci di accrescerne la produttività. Ci sono molte attività che non richiedono orari rigidi e, anche se esiste una resistenza diffusa a cambiare le modalità tradizionali del rapporto di lavoro, è spesso proficuo offrire ai lavoratori, l'opportunità di gestire diversamente il rapporto di lavoro magari attraverso il telelavoro o il part-time, così da facilitare la conciliazione con le esigenze

della vita familiare.

In questo paragrafo si tenterà in modo schematico di analizzare la normativa nazionale in tema di donne e lavoro, al fine di fornire un repertorio giuridico agile delle disposizioni più rilevanti in materia di maternità e paternità.

3.3a Maternità e paternità

La gravidanza e la nascita del bambino sono tutelate dal D.Lgs. 151/2001 (*Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità*). La normativa è volta a salvaguardare la salute della lavoratrice e del bambino nelle fasi più delicate della gravidanza/maternità attraverso la previsione di periodi di assenza dal lavoro e permessi. La madre lavoratrice e, in alcuni casi, il padre lavoratore hanno il diritto di astenersi dal lavoro vedendo garantita la permanenza del rapporto di lavoro e dei relativi diritti economici e normativi.

Il congedo di maternità (ex astensione obbligatoria) è il periodo nel quale la lavoratrice dipendente ha il diritto/obbligo di astenersi dal lavoro (art 2 T.U.). Per tutto il periodo di congedo, alla lavoratrice spetta un'indennità giornaliera pari all'80% della retribuzione e vige il divieto assoluto in capo al datore di adibire le donne al lavoro (art 16 T.U.). L'astensione non è obbligatoria per le lavoratrici autonome (artigiane, commercianti, coltivatrici dirette, colone e mezzadre, imprenditrici agricole a titolo principale), per le quali vige una disciplina differenziata regolata dalla Legge 546/1987⁴².

Mentre il congedo di paternità è il diritto riconosciuto al padre lavoratore di astenersi dal lavoro per un periodo pari alla durata del congedo di maternità, o per la parte residua che sarebbe spettata alla lavoratrice, nei casi di impossibilità per la madre di prestare le necessarie cure al bambino, ovvero:

- morte o grave infermità della madre;
- abbandono del bambino da parte della madre;

42 *Fonte:* <https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5804>

- affidamento del bambino al padre in via esclusiva (art. 28 T.U.).

Le nuove disposizioni introdotte dal D.Lgs. 80/2015, prevedono che lo stesso diritto possa essere esercitato anche nel caso in cui la lavoratrice madre e/o il lavoratore padre non siano dipendenti, ma lavoratori autonomi o professionisti (art. 28, 1-bis e 1 ter T.U., art 66 T.U. e art 70 T.U.).

Al padre spetta per tutto il periodo di congedo il trattamento economico e normativo previsto per la madre dall' artt 22, 23 T.U. (indennità giornaliera pari all'80% della retribuzione). Accanto al congedo riconosciuto dall' art 28 T.U. in casi eccezionali, e sulla spinta della direttiva n.2010/18/UE, la riforma Fornero ha introdotto in via sperimentale (per gli anni 2013-2015) il congedo obbligatorio di paternità (art. 4, comma 24 L. 92/2012). A seguito delle modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità, la sperimentazione dell'istituto è prorogata per tutto il 2016, in particolare prevede che, entro 5 mesi dalla nascita del figlio, il padre lavoratore dipendente: ha l' obbligo di astensione dal lavoro per due giorni; ha la facoltà di astenersi dal lavoro per ulteriori due giorni, anche continuativi, in accordo con la madre ed in sua sostituzione al periodo di astensione obbligatoria che le spetta.

Per i giorni di congedo fruiti dal padre è riconosciuta un'indennità pari al 100% della retribuzione giornaliera e della relativa contribuzione figurativa.

I giorni di congedo sono fruibili dal padre in contemporanea al congedo della madre e solo per giorni, dato che è esclusa la frazionabilità in ore secondo il D.M. 22/12/2012, art 1, com 5. Il congedo si applica anche ai padri adottivi e affidatari e il termine di 5 mesi decorre dall'ingresso del minore in famiglia nel caso di adozione nazionale, o dall'ingresso del minore in Italia nel caso di adozione internazionale.

La disciplina del nuovo congedo di paternità, non è invece direttamente applicabile ai dipendenti delle amministrazioni pubbliche sino all'approvazione di un provvedimento apposito su iniziativa del Ministro per la Pubblica Amministrazione. Il lavoratore padre è tenuto a comunicare l'astensione al datore di lavoro con un preavviso di 15 giorni e in forma scritta (anche attraverso sistemi gestionali aziendali). Alla comunicazione di volersi avvalere dei giorni di congedo facoltativo (2 gg.) dovrà allegare la dichiarazione della madre di non fruizione del congedo a lei spettante per un numero di giorni equivalente. Nelle more della telematizzazione della procedura di

domanda le strutture territoriali dell'Inps e i patronati sono tenuti ad accettare le domande dei lavoratori presentate con l' apposito modello (Mess. INPS 12129/2013)⁴³.

Il dibattito sull'introduzione, o estensione, del congedo di paternità in Italia non è nuovo. In uno dei paesi europei caratterizzati dalle maggiori differenze di genere, nel lavoro, nella divisione dei ruoli tra uomini e donne, nel tempo dedicato alla cura dei figli e al lavoro domestico, il congedo di paternità appare da anni una misura promettente per fare passi avanti nella parità tra uomini e donne. Una misura che potrebbe concretamente innescare un riequilibrio sul mercato del lavoro, da un lato favorendo l'offerta di lavoro femminile, dall'altro aumentando la domanda di lavoro femminile da parte delle aziende, abbattendo l'idea che avere figli sia un costo associato esclusivamente alle madri.

Oltre ai congedi obbligatori sopra descritti la legge riconosce alla madre lavoratrice e al padre lavoratore il diritto al congedo parentale (ex astensione facoltativa, artt 2, 32 T.U.), prevedendo in questo modo la facoltà di astenersi dal lavoro per un periodo ulteriore e successivo che, secondo la durata e le modalità di fruizione, può configurarsi come assenza retribuita in misura ridotta o come assenza non retribuita⁴⁴.

In termini di flessibilità l'intento è quello di promuovere un'organizzazione più flessibile dei tempi e dei luoghi di lavoro rispondendo alle esigenze di una moderna organizzazione aziendale attraverso l'introduzione di elementi in grado di accrescerne la produttività. Ci sono molte attività che non richiedono orari rigidi e, anche se esiste una resistenza diffusa a cambiare le modalità tradizionali del rapporto di lavoro, è spesso proficuo offrire ai lavoratori, uomini e donne, l'opportunità di gestire diversamente il rapporto di lavoro magari attraverso il telelavoro o il part-time.

Un'organizzazione del lavoro troppo rigida comporta infatti una penalizzazione delle carriere delle donne che si vedono costrette a uscire dal mercato o a scegliere lavori meno qualificati o precari, pur di avere gradi di flessibilità che permettano la cura dei figli o anziani in famiglia.

3.3b Uno sguardo critico

43 *Fonte:* <https://www.inps.it/portale/default.aspx?sID=%3b0%3b5673%3b8592%3b&lastMenu=8592&iMenu=1&iNodo=8592&p4=2&bi=22&link=Congedi%20pap%C3%A0>

44 *Fonte:* <https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5885>

Dal 25 giugno 2015, il decreto legislativo 80/2015 ha cambiato in modo significativo la tutela della maternità e della paternità, modificando il Dlgs n. 151/2001 ha introdotto misure a carattere sperimentale valide fino a dicembre 2015, la cui prosecuzione è stata legata ad una copertura finanziaria adeguata. Per questo, le modifiche apportate potrebbero essere soggetto di analisi e perplessità: è dubbio che in pochi mesi le coperture finanziarie siano state testate a sufficienza.

Le modifiche apportate dal decreto legislativo hanno come obiettivo l'estensione della possibilità di utilizzo del congedo parentale fino ai 12 anni del bambino rispetto agli 8 precedenti e di quello parzialmente retribuito da 3 anni a 6 anni.

Inoltre la possibilità di usufruire del congedo su base oraria e non solo su base giornaliera permette di rendere l'organizzazione dei tempi di lavoro una scelta della famiglia.

Non è l'unico punto interrogativo relativo al Job Act in materia di conciliazione vita-lavoro, sicuramente può essere degno di nota per le modifiche apportate in caso di malattia del neonato (art 16-TER), dove nel testo previgente non era prevista alcuna disposizione⁴⁵, o ancora per l'aver previsto il congedo parentale a ore⁴⁶ ed aver regolamentato in termini conciliativi il lavoro notturno (art. 53), la gestione separata (art. 64-TER) ed i liberi professionisti (art. 70).

Il governo è intervenuto sui congedi parentali, che ora possono essere richiesti in un arco temporale più ampio e fruiti con modalità flessibili, ma tra i principi indicati dalla legge delega, ha lasciato inattuati proprio quelli riconosciuti come i più idonei a favorire la conciliazione, quali l'integrazione dell'offerta di servizi per le cure parentali o l'introduzione di un credito di imposta per le madri lavoratrici.

Viene da chiedersi se i congedi di lunga durata invece di rivelarsi positivi non possano essere anzi usati come parametro discriminatorio, comportando un'ulteriore marginalizzazione delle donne, ripercuotendosi sulle carriere professionali, risultando incompatibili con le posizioni di responsabilità e manageriali e peggio ancora rischiando di riprodurre discriminazioni salariali.

Prima di intervenire sui congedi parentali, sarebbe stato necessario che il regolatore ne

45 art 16-TER, Dlgs 151/2001 modificato da Dlgs 80/2015 (da Jobs act, la guida completa, I libri del Sole 24 Ore, Ottobre 2015)

46 Vedi precedente nota

valutasse l'efficacia, considerando in particolare che in Italia sono scarsamente remunerati e vengono usati soprattutto dalle lavoratrici. Invece, la disponibilità di strutture di assistenza all'infanzia ha un peso decisivo sulla scelta di tornare a lavorare dopo il parto (oltre a incidere positivamente sui tassi di natalità), specie in presenza di una buona flessibilità oraria. Anche un credito la cui finalità sia di coprire una parte dei costi sostenuti per la cura dei figli e dei familiari dipendenti può funzionare come incentivo all'offerta di lavoro femminile, e magari anche facendo emergere al contempo situazioni di impiego sommerso.

La regolamentazione avrebbe dovuto considerare altri fattori e da diverse prospettive come ad esempio che la perdita di vantaggi legati alle entrate familiari (ad esempio l'esenzione da ticket sanitari o l'accesso alle case popolari) scoraggia l'occupazione del percettore di reddito inferiore, la donna; che i sussidi legati alla sola natalità detti "bonus bebè"; a differenza di quelli espressamente connessi all'utilizzo di servizi per la cura dei figli, hanno effetti "incerti e poco significativi" o addirittura negativi, nello stimolare il rientro al lavoro dopo il parto⁴⁷.

Senza essere troppo negativi, ma piuttosto realisti, va riconosciuto che sarebbe necessario intervenire in modo assiduo e non saltuario oltre che in modo mirato attraverso un complesso coerente di misure complementari il cui impatto sia valutabile preventivamente al fine di avere un sostanziale miglioramento della conciliazione con un conseguente aumento del tasso di occupazione femminile.

47 *Fonte:* Istat.

Capitolo 4

Studio di un caso aziendale: *Gi Group Spa.*

Dopo una prima analisi compilativa, il quarto capitolo costituisce il tentativo di dare un risvolto più empirico e sperimentale alla tematica, attraverso l'analisi del caso aziendale Gi Group, descrivendone la storia, la mission, il codice etico, le divisioni e le attività da essa fornite (sia alle aziende clienti che ai lavoratori).

In particolare verranno esaminati i dati raccolti durante il percorso formativo svoltosi presso la filiale di Massa-Carrara, attinenti all'attività di ricerca e selezione e alle variabili determinanti nella selezione di candidati/e.

Gi Group è una società che opera attivamente nel mercato del lavoro a livello internazionale, composta da risorse umane e che lavora per esse, in ragione di ciò è utile presentare una breve descrizione di che cosa si intende per human resources e come si è giunti a valorizzarle al pari, se non maggiormente, delle altre risorse aziendali.

Inoltre è uno tra i tanti canali di accesso al mercato del lavoro e come i suoi competitors (Adecco, Randstad, ecc) fa parte di un insieme più ampio, quello delle agenzie per il lavoro, per questo è necessario delineare come funzionano e che ruolo attivo hanno sullo scenario lavorativo.

4.1 Le Human Resources

Il termine “*Risorse Umane*” nel linguaggio economico-aziendale indica il personale che lavora in una azienda, detto anche *capitale umano* se si vuole sottolineare il valore, l'insieme delle competenze e della professionalità di cui è portatrice ogni singola persona su cui investe l'azienda al momento dell'assunzione.

Non è un'ipotesi che se le risorse vengono curate e ricevono il giusto investimento, aumenta anche il vantaggio competitivo aziendale.

Il primo ad utilizzare la locuzione Human Resources (sigla HR) fu Raymond Miles per sottolineare il cambiamento avvenuto nelle aziende, cioè quando con le nuove teorie organizzative e il superamento del taylorismo-fordismo⁴⁸ si comprese la necessità di dover investire sul capitale umano al pari di quello fisico (immobili, tecnologie, ecc); un investimento verso figure professionali considerando gli aspetti relazionali, psicologici e motivazionali oltre alla salute psico-fisica di ogni singolo dipendente.

Evidente il contributo svolto dai lavoratori nel processo di sviluppo e di continuo adattamento ai cambiamenti societari avviati dalle imprese, ed esso è possibile attraverso una costante formazione⁴⁹ (tramite un investimento ed una crescita diretta dell'organico, ne seguirà anche una indiretta e più ampia dell'intero sistema aziendale). Oggi il successo di un'impresa è alimentato dalla struttura organizzativa del personale e dalle strategie implementate per generare nell'organico sempre più stabilità e senso di appartenenza, allo scopo di raggiungere facilmente gli obiettivi aziendali.

La nostra è una società iperveloce, in continuo cambiamento che comporta l'esigenza di una gestione strategica delle risorse, in accordo con la mission e gli obiettivi aziendali (sempre nel rispetto degli spazi di discrezionalità delle norme legislative).

La Human Resource Management è una funzione aziendale che riguarda la gestione del personale nel suo più vasto significato e comprende vari sottosistemi:

amministrazione del personale, selezione, pianificazione e sviluppo delle carriere

48 Per maggiori approfondimenti su Taylorismo-Fordismo consultare Semenza, *Il Mondo del Lavoro*, Novara, 2014.

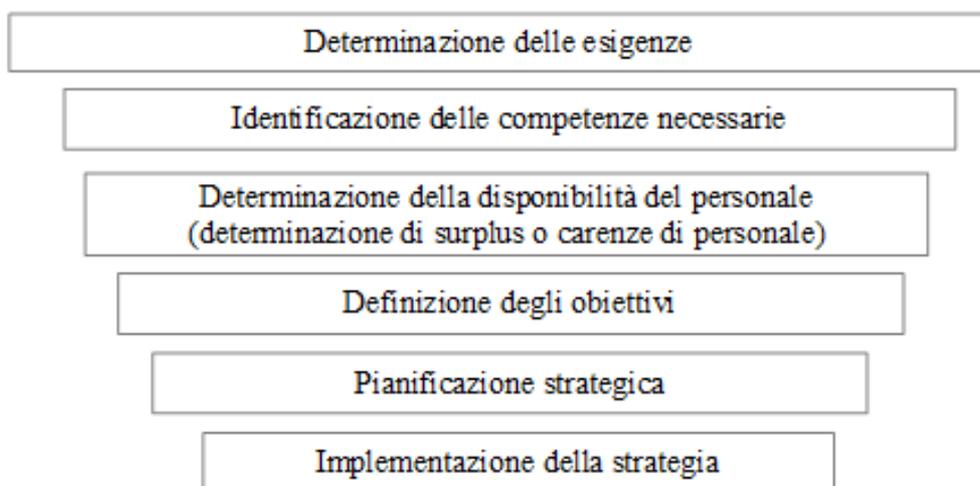
49 *Fare formazione* significa accompagnare le aziende in un percorso di crescita attraverso la crescita delle persone, essa agisce sul sapere, saper fare e saper essere. Oggi il contesto aziendale è in continuo cambiamento, ciò risulta come variabile permanente a cui le aziende devono far fronte, a cui devono adattarsi attraverso una maggiore flessibilizzazione (tramite il rinnovamento frequente di prodotti, processi e servizi).

(avanzamenti di ruolo), valutazione di posizioni e prestazioni (job design), realizzazione di sistemi incentivanti e progetti di formazione e addestramento del personale, creazione del benessere dei lavoratori e valorizzazione attraverso la valutazione del potenziale. Più in generale si può scomporre la gestione delle HR in tre grandi sottoinsiemi: *gestione amministrativa, gestione operativa e gestione strategica*.

E' indispensabile che questi aspetti gestionali collaborino seguendo il criterio della sostenibilità (rispetto alle dinamiche interne dell' ambiente economico e tecnologico) e della coerenza interna ed esterna (degli obiettivi strategici, dei valori e della cultura aziendale, ma anche coerenza rispetto alle esigenze del lavoro e dei lavoratori) all' interno di una cornice più ampia ed indispensabile delle norme che regolano i rapporti ed il mercato del lavoro.

Il successo di una realtà lavorativa è dato dalla collaborazione tra le realtà interne cioè tra le persone che hanno come fattore comune l' idea di business, concretizzata al fine di trarne profitti in sintonia con la mission aziendale. Una *non* buona organizzazione e gestione potrebbe rallentare o limitare il successo e lo sviluppo dell' azienda per questo è indispensabile *programmare i fabbisogni a breve, medio o a lungo termine* (in base alle proprie strategie produttive) di ogni fase del processo e di ogni capitale materiale, tecnologico ed umano, al fine di essere efficienti ed efficaci.

La previsione dei fabbisogni segue un iter scomponibile in fasi, che qui di seguito viene riportato schematicamente:



Essa viene effettuata sia per singole famiglie professionali sia per aree di competenza. In caso di carenza l' azienda intraprende direttamente o tramite Agenzie per il Lavoro un

processo strategico, quello della “*Ricerca e Selezione del Personale*” volto ad acquisire e garantire le necessità di risorse umane al fine di un buon funzionamento attuale e futuro dell' organizzazione, seguendo il criterio della rispondenza quali/quantitativa di tali risorse rispetto alle necessità aziendali.

Si fa selezione per cause esogene e/o endogene; in seguito ad aver effettuato una Job Analysis⁵⁰ (scomponibile nelle fasi di Job Description, Job Requirement e Job Profile); in risposta ad un turnover fisiologico o ad un incremento delle dimensioni aziendali oppure in conseguenza ad un maggiore investimento nelle risorse umane o ancora in risposta all' obsolescenza delle conoscenze.

Soddisfacendo i criteri di rispondenza alle esigenze, attendibilità, trasparenza, utilità, in seguito alla Job Analysis la fase di reclutamento può avvenire attraverso annunci cartacei, radiofonici o come ormai ben sappiamo attraverso il nuovo, ma già diffuso *recruiting 2.0*⁵¹(mediante social network).

Con l' obiettivo di attrarre l' attenzione del candidato giusto vengono comunicati con precisione il profilo ricercato, l' impegno richiesto, la retribuzione, eventuali benefit, il tipo di inquadramento, possibili percorsi di sviluppo di carriera, eventuale inclusione di categorie protette (Legge 68/99) all' interno di un annuncio di lavoro che deve essere il più chiaro possibile, ben profilato ed indicare sia il destinatario (posizione lavorativa ricercata) sia le aspettative aziendali (competenze necessarie, autonomia nello svolgimento dei compiti, ecc).

Fase successiva è la valutazione dei candidati in merito ad un eventuale inserimento lavorativo, attraverso numerose metodologie: *colloqui-interviste individuali o di gruppo; test psicometrici (BIG FIVE); assessment*.

Avviene a due vie, poiché a valutare i diversi aspetti saranno sia i candidati che considereranno quanto proposto dall' azienda, sia quest' ultima che valuterà l' idoneità

50 La *Job Analysis* è una fase molto importante, che rientra nel Job Design (utile per l' analisi dei flussi di lavoro e per l' analisi delle posizioni) finalizzata all' analisi e valutazione del personale.

Tale fase interviene per stabilire quali siano i compiti svolti in una determinata mansione, come e perché vengono svolti (con l' inclusione degli elementi di contesto). Essa è a sua volta scomponibile in diversi ulteriori approfondimenti analitici: *Job Description, Job Requirement e Job Profile*.

51 Si tratta di una diversa e moderna modalità di recruiting, dettata dal passaggio dall' analogico al digitale. Rispetto al recruiting 1.0, oggi si può uscire dai canoni ristretti del classico cv per poter reperire il maggior numero di informazioni, aggiornate costantemente dagli stessi candidati, che precedentemente era solo impensabile ottenere. Si può, grazie a questa modalità, dare maggior peso al capitale cognitivo e non solo alle skills e all' istruzione. Presenta un limite: le informazioni ottenute, che possono influire le scelte del recruiter, riguardano la persona e non il professionista. Avviene tramite social network (cyber segugio).

dei candidati stessi.

Al fine di trasformare le informazioni in valutazioni si analizzeranno prima i *Curriculum Vitae*⁵² ed in seguito, a parità di competenze ed esperienze, verranno prese in considerazione le motivazioni, gli interessi extra-lavorativi, la personalità, ecc. ovvero tutto ciò che può essere identificato nelle *soft skills*.⁵³

Durante l'intero processo il selezionatore può usare diversi approcci:

selezionatore giudicante (moralistico); da investigatore professionale o paternalistico (comprensivo). A prescindere dal metodo, è sempre assolutamente vietato giudicare chi si ha di fronte mantenendo le distanze dai sentimenti di impotenza o onnipresenza e ricordandosi di dare un feedback⁵⁴, positivo o negativo.

In caso di esito positivo, al termine del colloquio, il recruiter potrà effettuare una proposta lavorativa, esplicando il ruolo offerto (tipologia di incarico), lo stipendio ed eventuali benefit, la data di inizio del rapporto di lavoro e, se previsto, la durata del periodo di prova con inserimento finale.

4.2 Canali di accesso al mercato del lavoro: le agenzie per il lavoro (apl)

Il processo di selezione può essere effettuato dall'azienda attraverso l'uso di addetti interni, consulenti esterni o attraverso una procedura pubblica (per aziende pubbliche) ed i principali canali di accesso al mercato del lavoro, nonché di offerta e ricerca del lavoro, sono le agenzie per il lavoro, le società di ricerca e selezione, società di Head Hunting ed Internet.

Nel caso in cui un'azienda in stato di bisogno del personale (in seguito a rinnovamento o ampliamento dell'organico, turnover, ecc) può affidarsi a consulenze esterne,

52 Il *Curriculum Vitae* è un documento da presentare in modo chiaro e sintetico in cui vengono descritte le proprie competenze e le proprie qualifiche, oltre a fornire le principali informazioni personali e i propri percorsi di studi.

Per ulteriori approfondimenti si veda: Gi Group, *Destinazione lavoro. La guida pratica sul mondo del lavoro*, ottobre 2015.

53 Le soft skills sono le cosiddette “competenze trasversali”, ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali. Ad esempio la leadership, l'efficacia relazionale, il teamwork, il problem solving.

54 Il feedback è il messaggio dato dal recruiter al candidato a fine colloquio, va dato indipendentemente che sia positivo o negativo al fine di creare consapevolezza nella persona che si ha di fronte. Creare consapevolezza è quella capacità di integrare e valutare con precisione le diverse fonti di informazione e di fare interpretazioni finalizzate all'interlocutore per una sua crescita continua.

mettendosi in contatto con agenzie per il lavoro.

Vediamo chi sono questi soggetti, qual' è il loro ruolo all' interno del mercato del lavoro ed analizziamone la mutazione avvenuta nel corso del tempo in ottica legislativa.

Le apl, *ex agenzie interinali*⁵⁵, hanno come finalità la promozione dell' incontro tra domanda e offerta di lavoro, rivolte solitamente a profili operativi ed impiegatizi, le principali, presenti sul territorio nazionale, sono rappresentate da Assolavoro⁵⁶.

Si può entrare in contatto con un' agenzia per il lavoro recandosi direttamente presso la filiale (l'elenco delle filiali è presente su ogni sito di ogni singola società) o chiamando e chiedendo un appuntamento per un colloquio conoscitivo.

Le tempistiche di agenzia sono molto rapide: è possibile sostenere un colloquio presso una filiale e ricevere, subito dopo una comunicazione telefonica, un appuntamento per un ulteriore colloquio conoscitivo presso l' azienda cliente.

Precedentemente, i principali canali di offerta e ricerca del lavoro erano forniti da un sistema monopolistico statale e l' unico soggetto fruitore di questo servizio era il *Centro per l' Impiego*.

Nel 1949 gli Uffici di Collocamento allocavano risorse in modo imparziale e trasparente, le persone in cerca di occupazione avevano l' obbligo di iscriversi alle *liste di collocamento* e di timbrare un cartellino, mentre i datori di lavoro erano vincolati ad assumere unicamente chi era iscritto a queste liste.

Tale pratica presentava un limite: non era garantita una corrispondenza tra le caratteristiche richieste e quelle possedute oltre ad essere negata la possibilità di istituire contratti di lavoro in forma autonoma.

Era evidente la necessità di un intervento che rivedesse il sistema di elargizione dei servizi e tali modifiche ebbero inizio alla fine degli anni '90: la prima riforma legislativa fu la Legge Bassanini del 1997, con la quale si conferivano nuove funzioni alle Regioni e agli enti locali.

Successivamente con la L. 297/2002 vennero abolite le liste di collocamento e il seguente obbligo di assunzione dei soli lavoratori iscritti ad esse.

Infine con la L. 276/2003, attuativa della Legge Biagi, venne realizzato un sistema misto della gestione del mercato del lavoro, spartito tra Centri per l' Impiego (enti

55 Per maggiori informazioni rispetto alla normativa vigente attinente alle ex agenzie interinali e alle nuove agenzie per il lavoro consultare la pagina web: <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6359>

56 www.assolavoro.eu

provinciali regolamentati da leggi regionali) e agenzie per il Lavoro e soggetti privati. Obiettivo di entrambi, migliorare le capacità di inserimento professionale dei disoccupati.

4.3 Il caso della Gi Group: raccolta, interpretazione e classificazione delle informazioni

- *La storia*

*“E' la prima multinazionale italiana del lavoro, nonché una delle principali realtà a livello mondiale, nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro”*⁵⁷ sono le prime parole che si leggono nella ufficiale di Gi Group, società operante nel settore del mercato del lavoro, che permettono di comprendere la sua entità a livello internazionale.

Ripercorriamo le principali tappe che hanno dato vita al Gruppo così come lo si conosce oggi: nel 1998 nasce Gènere Industrielle, da cui Gi Group eredita esperienza e metodologia di lavoro, tra gli anni 2004 – 2009 il Gruppo mette in atto una serie di acquisizioni e processi di internazionalizzazioni. Nel 2004 avviene l' acquisizione di Worknet, agenzia per il lavoro del Gruppo Fiat, da questo momento si ha una nuova realtà aziendale che diviene il primo operatore italiano con un fatturato molto alto (320 milioni), la cui operatività è distribuita su gran parte del territorio nazionale con ben 190 filiali.

Nel 2005 Gi Group entra nel settore dell' outplacement (DBM Italia⁵⁸) e dal 2007 viene avviato il processo di internazionalizzazione, attraverso acquisizioni in Germania e Polonia. Il 2008 è un anno molto importante, poiché avviene la fusione tra Gènere

⁵⁷ Fonte: www.gigroup.com

⁵⁸ DBM Italia è il più importante operatore, in Italia, specializzato nella gestione dei programmi di continuità professionale; la società è collegata al network internazionale DBM, attivo dal 1970, grazie al quale gestisce programmi di outplacement in tutto il mondo con la condivisione di dati ed informazioni. In Italia opera dal 1991, dal 1 dicembre 2011 DBM ha cambiato marchio, divenendo INTOO, ma lasciando inalterati squadra e qualità dei servizi erogati.

Industrielle e WorkNet per dare vita ad un unico brand: Gi Group.

Operando nell' ottica “dal locale al globale”, negli anni seguenti, amplia a livello internazionale il proprio raggio d' azione e nel 2010 inizia ad operare anche in Argentina e alla fine dello stesso anno entra a far parte di CIETT (confederazione internazionale delle agenzie per il lavoro) in qualità di membro della Global Corporate Member. Successivamente, nel 2011, avviene l' acquisizione di Right4Staff⁵⁹ e nel 2012 di Asset Management⁶⁰.

Il 2013 è l' anno in cui l' attività di Consulenza HR si internazionalizza e viene unificata sotto l' unico brand “OD&M Consulting”, da questo momento la practice di ricerca e selezione subisce un processo di rebranding che la porta ad essere unificata sotto il nome di Wyser⁶¹. Infine nel 2014 allarga la sua presenza ed inizia le sue attività, grazie ad accordi di partnership, in Turchia, Paesi Bassi e Portogallo.

Attualmente il Gruppo opera direttamente o attraverso partnership strategiche in oltre 40 Paesi ed è attivo nei servizi di: lavoro temporaneo, permanent staffing, ricerca e selezione, executive search, formazione, supporto alla ricollocazione, outsourcing, consulenza HR e field marketing.

Nel 2015 ha servito più di 12.000 aziende con un fatturato di 1.600 milioni di Euro⁶² ed ha registrato una crescita pari al 18,2% rispetto all' anno precedente. Si tratta di numeri molto alti ed importanti, raggiunti grazie ad una fitta rete di 500 filiali con 2.400 dipendenti di struttura, i quali hanno collocato la società tra le prime sei staffing companies europee e tra le prime diciotto di tutto il mondo.

Le previsioni sono più che positive:

[...] per il 2016 vogliamo proseguire in questo trend di crescita, sia attraverso una crescita organica che attraverso acquisizioni mirate che ci consentano di dare forza e completare la nostra value proposition a livello globale. L' obiettivo per i prossimi anni è acquisire un profilo realmente globale e di portare in tutto il mondo l' intero range di servizi HR

Queste le parole di Stefano Colli-Lanzi, CEO di Gi Group, rilasciate in un comunicato stampa del 29 giugno 2016.

59 Right4Staff è una società specializzata in formazione manageriale e nei sistemi di sviluppo del personale (<http://www.gigroupuk.com/gi-group-acquires-right4staff>)

60 Asset Management rientra tra le prime agenzie per il lavoro del Regno Unito (<http://www.assetmgmt.it/>)

61 Wyser è società internazionale di Gi Group specializzata in ricerca e selezione (<http://it.wyser-search.com/>).

62 Fonte dati: www.gigroup.com

- *Il DNA Gi Group*

Gi Group ha un proprio DNA e come tale la distingue dalle altre apl presenti sul mercato del lavoro.

Per la società il lavoro è un mezzo attraverso cui le persone possono realizzare se stesse e i propri desideri, per questo opera in modo da realizzare opportunità di lavoro che diano la possibilità di creare un futuro adeguato rispetto ai propri desideri ed esigenze, nel rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, tutela della dignità e sicurezza della persona, contro ogni forma di discriminazione ed illegalità.

Gi Group su queste basi fornisce alle proprie aziende clienti la possibilità di scegliere e gestire i migliori candidati in base alle necessità.

In quanto multinazionale del lavoro è consapevole del proprio ruolo pubblico-sociale e delle proprie responsabilità; essa è chiamata a svolgere il ruolo di principale interlocutore per le istituzioni, impegnata attivamente nella definizione di regole finalizzate allo sviluppo del mercato (locale e globale).

Tale responsabilità ricade su ogni individuo facente parte dell' azienda, ogni dipendente o persona che operi in suo nome agisce consapevolmente nel rispetto dei diritti umani universalmente riconosciuti, delle leggi dei Paesi in cui il gruppo opera, delle norme atte a salvaguardare la salute e la sicurezza sul lavoro (attraverso l' adozione delle adeguate misure preventive) e dell' ambiente.

Lo slogan “*Your job, our work*” si basa sul costante impegno di ogni dipendente a svolgere il proprio lavoro come missione, ponendovi attenzione e cura, per sé stessi e per coloro a cui è destinato. La qualità del servizio è bipartito, ovvero è orientato verso due vie, verso le aziende clienti e/o verso i candidati (soddisfacendone i bisogni specifici attraverso strumenti e servizi *ad hoc*) e verso la persona nel suo insieme (riconoscendone il valore ed attribuendo al lavoro da essa svolto, grande importanza).

Gi Group riconosce l' importanza delle persone, in quanto risorse fondamentali per operare in un' organizzazione basata sull' interdipendenza e a tal fine il proprio organico deve perseguire la *mission aziendale* in un' ottica di squadra.

Collaborazione, condivisione, permettono ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro in modo proattivo (e non in modo passivo), il dialogo con i propri colleghi, ma anche con i superiori, ha finalità di confronto e consultazione, per apportare migliorie o

semplificazioni processuali, con l'obiettivo creare un continuo valore per tutte le parti interessate. Il dialogo e il gioco di squadra devono essere costanti per garantire una crescita continua e congiunta.

- *La mission*

«Attraverso i nostri servizi vogliamo contribuire, da protagonisti e a livello globale, all'evoluzione del mercato del lavoro e all'educazione al valore personale e sociale del lavoro.»⁶³

- *Values*

«L'operato di ogni singola Società del Gruppo si fonda su un insieme di valori che uniformano l'approccio di Gi Group al mercato del lavoro e alla società civile in cui opera.»⁶⁴

- *Brand*

Gi Group è presente in tutto il mondo, Europa, Asia, America e Africa, ove opera nel rispetto delle leggi vigenti di ogni Paese, fornendo servizi di somministrazione a tempo determinato ed indeterminato, nella ricerca e selezione oltre a fornire un ampio ventaglio di attività complementari.

In Italia sono presenti i seguenti brand:

Gi Group	Temporary and Permanent Staffing
Wyser	Mid Level Search and Selection
Gi Formazione	Training
INTOO	Outplacement
EXS Italia	Executive Search
Gi on Board	Outsourcing
Gi HR Services	HR Administraion
OD6MConsulting	HR Consulting and Training
C2C	Field Marketing
Asset Management	HR Consulting and Training

⁶³ Fonte: www.gigroup.com

⁶⁴ Fonte: *ibidem*

- *Membership*

Aidp; Assolavoro; CIETT; Ebitemp; Forma.Temp.

- *I servizi*

Lavoro temporaneo e Permanent Staffing
Executive Search
Field Marketing
Outsourcing
HR Administration
Supporto alla ricollocazione
Consulenza HR e Formazione

- *Le divisioni*

Gi Group risponde in modo specializzato ed efficiente ad ogni domanda da parte delle proprie aziende clienti, sia che esse siano nazionali e/o multinazionali e lo fa attraverso la suddivisione in divisioni specifiche per ogni settore:

Retail, Technical Engineering, Medical Pharma & Medical Devices, Public Administration, Horeca, ICT, Logistics, Energy and Construction, Fashion and Luxury, Food & Beveradge, Automotive, Banking and Insurance ed infine Contact Center.

- *Sede, filiali e personale*

Il personale si suddivide in personale di sede, nonché nucleo di Headquarters, con sede nel Palazzo del Lavoro a Milano, composto da

[...] sette direzioni di staff, che svolgono funzioni di indirizzo strategico, coordinamento e supporto per le varie Business Unit e Società che sviluppano i servizi HR rivolti al mercato – sia sul territorio nazionale che verso le controllate estere. [...] ⁶⁵.

Le competenze richieste sono l' orientamento al lavoro in team, orientamento al problem

⁶⁵ Fonte: www.gigroup.com

solving, autonomia nello svolgimento dei compiti e spirito di iniziativa, attenzione verso la domanda delle aziende. Le sette direzioni di staff sono associabili ai seguenti dipartimenti: finance, legal, HR, business innovation & technology management, marketing & communication, public affairs.

Il servizio è erogato e gestito da una fitta rete di filiali estesa su tutto il territorio nazionale, al loro interno vi sono tre specializzazioni (sales account, delivery-recruitment specialist, administrative) in collaborazione con collaboratori temporanei (branch assistant⁶⁶).

Sales Account: il quale si occupa dello sviluppo commerciale di ogni filiale attraverso l'acquisizione, mantenimento e potenziamento del range clienti, al fine di raggiungere gli obiettivi di budget e redditività.

Recruitment Specialist: si impegna nella chiusura delle ricerche aperte nella filiale di competenza, in modo tempestivo e con qualità, preoccupandosi di seguire l'intero processo di ricerca e selezione fino alla presentazione dei profili al cliente.

Administrative Specialist: egli gestisce, nel rispetto delle scadenze previste e degli standard qualitativi aziendali, tutte le attività di tipo amministrativo legate alle missioni di somministrazione.

La struttura organica è completata da posizioni manageriali con funzione di coordinamento e supervisione delle attività svolte in filiale e da una serie di referenti funzionali – per ognuna delle tre macro-aree appena descritte – che hanno il compito di garantire il costante monitoraggio e sviluppo delle competenze specialistiche connesse al ruolo ricoperto.

4.4 Masca: filiale Gi Group con sede a Massa

In questa sezione si prospetta l'analisi dei *cross-section in selezione* (per settore, in

⁶⁶ *Job description of Branch Assistant*: Proactively sell to both existing and new customers in order to meet and exceed sales and margin targets, and to continually work to build and develop the customer base at their branch. Flexible to carry out various roles and duties in the branch including Stores, Telesales and Trade Counter Sales Relief Driver for Van delivery's To process orders from incoming goods to despatch To handle customer queries To contribute to the team in terms of sales action plans and customer development
Provide the highest possible levels of both service quality for our Customers, and performance for the Company To keep minimum operational standards - to ensure housekeeping standards are maintained To sell promoted products to customers.

assoluto e per mese) attinenti al periodo compreso tra novembre - dicembre 2015 e gennaio 2016, creati sulla base dei dati raccolti presso la filiale Massa-Carrara (da questo momento faremo riferimento alla filiale con l' acronimo Masca⁶⁷).

L' intento è di presentare e descrivere i dati relativi ai processi di ricerca e selezione, avvenuti nel periodo su detto, attraverso le aree di criticità della filiale, presentando le variabili intervenienti nella valutazione dei candidati, le competenze e la struttura organizzativa di Masca e il contesto ambientale (descrizione della domanda , dell' offerta del lavoro e della struttura economica) in cui è inserita la società.

4.4a La struttura economica della provincia di Massa-Carrara

La provincia di Massa-Carrara presenta una struttura economica specifica, caratterizzata da settori del mercato del lavoro preminenti rispetto ad altri, i quali denotano inevitabilmente i distretti produttivi ed industriali e la domanda da parte delle aziende clienti dell' area. La configurazione economica è suddivisibile in due macro-aree: una sezione consistente, situata nella zona costiera, ed una situata nell' entroterra.

La prima presenta una maggiore concentrazione imprenditoriale, soprattutto nel settore lapideo (lavorazione del marmo), il quale costituisce la metà della realtà economica provinciale, permettendo agli imprenditori di settore della zona di essere identificati come leader nel mondo per produzione e commercializzazione del marmo.

Vi sono altri settori in continua espansione che permettono ottime fonti di investimento, come ad esempio il settore commerciale, della ristorazione, settore nautico, meccanico e turistico⁶⁸. Tale struttura rispecchia la tipologia della domanda, le aziende clienti, in contatto con Gi Group e le loro necessità di lavoratori (dotati di particolari caratteristiche e competenze).

Le variabili più soventi, intervenienti nella valutazione e selezione dei candidati, sono state il sesso, l' età, il luogo di residenza, il titolo di studio o il possesso di attestati (es. HACCP -hazard analysis and critical control points⁶⁹-), le competenze linguistiche, la

67 Masca è un acronimo con cui viene identificata dalle altri sedi la filiale di Gi Group con sede nella provincia di Massa-Carrara, definibile come *slang* aziendale.

68 Per maggiori informazioni attinenti alla struttura economica della Provincia di Massa-Carrara (anno 2015), consultare la pagina web <http://www.isr-ms.it/it/elenco-studi-i-s-r-/rapporto-economia-massacarrara-2015.asp>

69 *Fonte:* http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?

disponibilità ad orari di lavoro full time, la disponibilità a trasferte, l' esperienze pregresse, il possesso di mezzi propri (automobile), l' aspetto fisico e la tipologia di contratto.

4.4b Branch Assistant

Come *Branch Assistant*, tra novembre 2015 e gennaio 2016, in affiancamento al tutor aziendale, è stato possibile partecipare dinamicamente alle attività di filiale: accoglienza dei candidati, gestione dei curricula pervenuti e/o delle schede compilate in sede, reclutamento, preselezione.

Le competenze acquisite: individuazione delle caratteristiche dei distretti produttivi/industriali dell' area di riferimento; acquisizione di nozioni inerenti il funzionamento di una società di lavoro temporaneo (legge quadro 196/97 e decreti attuativi, CCNL) e di nozioni di diritto del lavoro (Decreto Biagi).

Competenze tecnico professionali sviluppate: utilizzo delle funzioni del software aziendale (Worky); accoglienza ed informazione dei candidati, corretta lettura di CV; corretto inserimento dei dati all' interno del database aziendale (Ginius); conduzione di colloqui individuali; reclutamento e presentazione del personale attraverso la corretta interpretazione dei profili professionali; elaborazione di relazioni di profilo (Top Ten); conoscenza del Sistema Integrato Aziendale; individuazione delle priorità; problem solving; coordinazione ed inserimento nel gruppo di lavoro nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

Ricoprendo tale ruolo è stato possibile collaborare con il *Recruiter Specialist* nei processi di ricerca e selezione già in opera presso Masca, ma anche nella creazione di nuove opportunità commerciali, rispettando il conseguimento delle priorità e le metodologie da impiegare (purtroppo la rielaborazione di dati statisticamente rilevanti è stata limitata, in conseguenza del fatto che, molte informazioni anche di tipo informale attinenti alle aziende clienti erano prerogativa del recruiter e dell' organico permanent).

4.4c Ambiente interno, esterno ed assetto strategico di filiale

Aree di criticità	Quesiti
Bisogni soddisfatti	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono i bisogni che l'azienda tenta di soddisfare? • Sono bisogni primari? • Caratteristiche dei consumatori? • Vi è corrispondenza tra il tipo di candidati che l'azienda tenta di raggiungere e quelli che si presentano in filiale?
Competenze distintive	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze e capacità distintive di Gi Group (attraverso le quali vengono raggiunti gli obiettivi) • Le competenze sono adeguate rispetto agli obiettivi? • Sono in atto processi di cambiamento che rendono necessario l'adeguamento – rinnovamento delle competenze/conoscenze di cui oggi l'impresa dispone?
HR e struttura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Come è organizzata Masca? • Come sono motivati i dipendenti di filiale?
Concorrenza	<ul style="list-style-type: none"> • Vi sono competitors? • Si tratta di una concorrenza stabile o di un ricambio di competitors?
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • In quali termini e con quale intensità le variabili (culturali, tecnologiche, legislative) condizionano l'attività? • Variabili che condizionano il business aziendale.

- *I servizi Masca*

Il lavoro, nelle sue infinite accezioni, continua ad essere una risorsa decisiva, capace di definire la collocazione di ogni persona, dotato di natura propulsiva, creativa ed

oggettivamente unificante⁷⁰. Non rientra tra i bisogni primari da soddisfare, ma, sulla base della teoria maslowiana⁷¹ (1954) rientra sicuramente tra i primi posti dato che attraverso esso possono essere soddisfatte le necessità attinenti all' autorealizzazione, stima, appartenenza, sicurezza e tramite esso è possibile il raggiungimento della soddisfazione di bisogni fisiologici.

In ragione di quanto detto, al quesito “Gi Group soddisfa bisogni primari dei clienti?” la risposta è assolutamente affermativa. I destinatari dei servizi societari, sono sia le persone in cerca di occupazione (disoccupati, inoccupati), che le aziende clienti in stato di bisogno di personale.

Come ogni filiale, Masca eroga differenti servizi secondo un modello operativo comune in tutto il mondo (*vedi figura 4.1*), dal lavoro temporaneo e permanente, al supporto alla ricollocazione, ricerca e selezione del personale per aziende clienti, ai servizi di outsourcing, assistenza amministrativa, alla consulenza hr e formativa, ecc.

Figura 4.1 Modello operativo comune in Gi Group.



Fonte: www.gigroup.com

Ad esempio l' *attività di temporary e permanent staffing* è il core business del gruppo ed attraverso tale servizio Gi Group è in grado di offrire sia servizi di ricerca di personale ad alto valore aggiunto, dove è importante il know-how e la consulenza della filiale

⁷⁰ Fonte: M.A. Toscano, Introduzione di Homo Instabilis. Sociologia della precarietà, Jaka Book, 2007

⁷¹ Scala dei bisogni di Maslow: <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-concetto-di-bisogno-di-maslow>

(radicata localmente), sia grandi progetti di somministrazione da sviluppare in ambito nazionale ed internazionale, per i quali Gi Group ha creato apposite Divisioni Specializzate.

Queste ultime, grazie al know how maturato, sono in grado di garantire metodologie di recruitment in grado di generare valore per il cliente e sono attive nell'ambito commerciale, industriale e tecnico. Ciò determina una conoscenza approfondita ed appropriata del mercato. Inoltre il know-how delle persone è riconosciuto da Gi Group come un valore importantissimo di ogni singola persona per questo nel team lavorano manager e recruiter esperti che comprendono i diversi mercati e le loro regole.

La conoscenza approfondita dei settori industriali e dell'organizzazione interna dei clienti permette di identificare i talenti migliori e fornire un know-how specifico di settore.

Altra attività attraverso la quale Gi Group affianca le aziende nella gestione dei processi di ristrutturazione e ridimensionamento, è l' *outplacement*, nonché la fornitura di servizi per la *ricollocazione professionale*. Essa è volta alla riqualificazione delle risorse finalizzata a favorire transizioni di carriera che realizzino le aspettative ed i bisogni individuali. Lo sviluppo delle competenze individuali e l'ampliamento delle prospettive personali nel mondo lavorativo sono all'origine di una filosofia che considera le persone quali risorse da valorizzare. In Italia Gi Group fornisce il servizio di ricollocazione professionale attraverso INTOO⁷² i cui punti di forza sono:

la *leadership* ed una *presenza radicata nel territorio* (Gi Group è leader indiscusso nella ricollocazione professionale, grazie ad una conoscenza approfondita dei mercati locali e al contatto diretto con le società operanti nei territori di riferimento), il *supporto nel definire un'attività indipendente*, infatti Gi group conta su una selezione di consulenti con un know-how specifico nella costituzione di attività micro-imprenditoriali (dal valutare l'aspetto economico dell'idea imprenditoriale fino al sourcing delle relative risorse finanziarie), il *supporto nella ricerca di "posizioni nascoste"* (la maggior parte delle attività di ricerca di posizioni professionali nel mercato avviene al di fuori dei canali tradizionali attraverso diversi approcci basati sul passaparola. Attraverso diverse forme di networking e strategie di contatto con il mercato, Gi Group aiuta le proprie

72 INTOO è la società numero uno del mercato che fa parte di Career Star Group, network globale nei servizi di ricollocazione professionale e oggi presente in oltre 70 Paesi con più di 770 uffici e oltre 1.800 consulenti.

persone a scoprire e catturare una parte significativa di queste opportunità) ed infine il possedere *consulenti specializzati*, consulenti di alto profilo professionale con specializzazioni specifiche a livello di settore (Automotive, ICT; settore chimico/farmaceutico, finanza, assicurazioni, spedizioni, moda, retail/GDO, produzione) e le principali aree operative (operatività, finanza e controllo, marketing e vendite, risorse umane). Questo approccio specializzato garantisce una comprensione sempre più approfondita di ogni mercato individuale e campo di attività ed una rete aggiornata di contatti con diverse agenzie specializzate nel collocamento.

Ovviamente queste sono attività che caratterizzano l'intera società Gi Group, ma che devono essere modellate in base al contesto in cui si colloca ogni singola filiale, per questo è necessario definire l'ambiente interno ed esterno a Masca.

- *Ambiente interno*

Il forte orientamento all'obiettivo, la propensione al problem solving e al raggiungimento o mantenimento del profitto di ogni filiale, portano i dipendenti Gi Group a perseguire alti livelli di efficienza ed efficacia.

Tra le aziende clienti presenti nell'area e la società di somministrazione⁷³ si crea un rapporto di fidelizzazione e di pieno soddisfacimento della domanda, reso possibile grazie alla conoscenza approfondita dei referenti aziendali, dei loro parametri di giudizio e delle loro necessità, grazie alla conoscenza del settore di appartenenza, del modus operandi e della struttura aziendale.

Come detto precedentemente, ogni filiale al suo interno ha un proprio organigramma, composto da tre figure indispensabili e permanenti, *recruiter*, *sales account e administrative specialist* alle quali se ne possono aggiungere altre (stagista, branch assistant, capo area, ecc).

Il raggiungimento degli obiettivi da parte di ognuno di essi è finalizzato al mantenimento costante dell'alta qualità dei servizi Gi Group, ma anche per garantire un andamento economico positivo e l'acquisizione di benefit di ogni filiale.

Analizziamo nello specifico quali sono le attività proprie di un recruiter e come vengono svolte in Gi Group.

La *funzione recruiter in Gi Group* è una funzione con un approccio commerciale molto

⁷³ Gi Group fornisce contratti di somministrazione nel rispetto della normativa (artt 30-40 D.lgs 81/2015).

sviluppato, l' orientamento al cliente permea tutte le attività quotidiane della mansione, basti pensare alla necessità di “vendere” il profilo giusto al cliente per una ricerca, ma ci sono alcune specifiche responsabilità con un contenuto più marcatamente legato alla promozione e alla vendita:

- tentata vendita;
- Top Ten;
- verifica referenze;
- visita cliente.

La *tentata vendita* è un' attività spontanea fatta dalla filiale che consiste nella promozione attiva di profili, senza che a monte ci sia un ordine da parte dell' azienda, l' obiettivo assoluto è quello di creare un' opportunità commerciale. Il risultato per eccellenza (quindi l' obiettivo primario) è l' avvio di un FTE⁷⁴ (Full Time Equivalent), ma non meno importante è il raggiungimento di obiettivi secondari: colloquio in azienda, presa ordine, appuntamento, recupero delle informazioni relative all' azienda, fidelizzazione del cliente, ecc.

Ovviamente la tentata vendita è una responsabilità del recruiter, ma è una attività che deve coinvolgere tutta la filiale, infatti settimanalmente avviene una pianificazione che fornisce l' idea su come procedano le tentate vendite in opera, allo scopo di condividere le informazioni sulle aziende (attive, panchina e prospect⁷⁵) su cui orientare l' attività (tale fase è utile al recruiter per gestire la tentata vendita nel modo più efficace possibile, ovviamente qualora non si conoscano bene l' interlocutore e/o l' azienda).

Si tratta di un punto fondamentale in quanto occasione di condivisione e confronto tra colleghi sia sui profili, sugli esiti delle telefonate e sulle informazioni raccolte. E' di assoluta priorità che venga pianificata in un giorno specifico della settimanale al fine di dedicarle l' accuratezza e la precisione di cui necessita.

La scelta del profilo è dettata dall' individuazione dei punti di forza e dell' “appetibilità”

⁷⁴ FTE (*Full Time Equivalent – Equivalente a tempo pieno*) è l' unità di misura normalmente utilizzata nella fase di pianificazione del personale di un' azienda. Un FTE equivale al tempo di lavoro di un collaboratore a tempo pieno (8 ore al giorno) per l' intero anno lavorativo (mediamente 218 giorni). L' anno lavorativo è calcolato partendo dal numero di giorni in un anno (365) da cui vengono esclusi sabati, domeniche, ferie e festività varie per determinare l' anno-uomo. Inoltre l' FTE corrisponde all' attività lavorativa svolta o pianificata per realizzare un' attività o un progetto. L' FTE è utile anche per riparametrare il tempo di lavoro di coloro che hanno dei contratti ad orario ridotto.

⁷⁵ L' attività di tentata vendita è rivolta a *clienti attivi*, *clienti panchina* e *clienti prospect*. Conoscere le aziende a cui proporre i profili (attive e panchina) aiuta nello svolgimento dell' attività in modo mirato, attraverso la segnalazione di profili orientati alle effettive esigenze dei clienti, permettendo una maggiore probabilità di successo.

del candidato (ad esempio ex lavoratori fidelizzati, lavoratori in mobilità, lavoratori in scadenza, profili ad hoc per l'azienda). La priorità deve ricadere principalmente su lavoratori in scadenza, generici di produzione (operai/magazzinieri) e specializzati⁷⁶.

Al fine di individuare le aziende ed i relativi profili da proporre è utile un'analisi delle ricerche attive e passate, dei fabbisogni e dei profili ricercati o ricercabili oltre alla determinazione del referente e del ruolo da lui ricoperto, del settore merceologico e relative attività dell'azienda, degli FTE attuali e passati e delle varie scadenze.

Le tentate vendite possono essere effettuate tramite telefonate, l'importante è che avvenga in una postazione tranquilla e che vi sia una gestione adeguata della chiacchierata (comunicare chiaramente il motivo della chiamata, presentazione tra interlocutori, argomentazione proficua sui profili, ecc). L'obiettivo da raggiungere è di spingere nella direzione di fissare il colloquio al candidato in azienda, dettando una tempistica precisa. Tutta questa attività necessita di una reportistica all'interno del sic⁷⁷ aziendale.

Sempre di competenza del recruiter e di medesima importanza è la *Top Ten*⁷⁸, si tratta di una proposta via mail⁷⁹ di dieci migliori profili settimanali alle aziende clienti (ad un numero iniziale minimo di 100 aziende).

Può essere definita come “*vetrina online*” dei migliori candidati, il cui scopo è creare opportunità commerciali. Il risultato per eccellenza è l'avvio in missione di un FTE, ma anche un colloquio in azienda, presa d'ordine, ecc.

La *verifica delle referenze* nei confronti dei candidati è un'attività di verifica dell'attendibilità e delle competenze⁸⁰ del colloquiato, il cui scopo è rafforzare la qualità della selezione. Si tratta di un'operazione molto delicata e controversa, per la quale è

⁷⁶ *Lavoratori in scadenza*: sono profili testati, referenziati e affidabili con disponibilità immediata; *profili generici di produzione*: sono referenziati, con disponibilità immediata. Le esigenze in produzione sono le più veloci e facili da coprire qualora ci fossero picchi di lavoro/stagionalità o sostituzioni fisiologiche in azienda; *profili specializzati*: sono orientati alla specificità del cliente, l'alta qualificazione del profilo può essere utile per entrare in aziende prospect e di potenziale.

⁷⁷ SIC è l'acronimo che sta ad indicare il Sistema di Informazioni Creditizie proprio di Gi Group.

⁷⁸ La top ten può essere di diverse tipologie: generica, mirata e settoriale. Dipende da quale sia il destinatario.

⁷⁹ È fondamentale avere sempre l'autorizzazione da parte delle aziende per l'utilizzo di indirizzi email, è dunque indispensabile confrontarsi precedentemente con il referente destinatario della mail, prima ancora di procedere all'invio (secondo quanto previsto dal Codice Privacy -art. 130-).

⁸⁰ Come prima cosa è necessario verificare la competenza territoriale: qual'ora l'azienda non abbia sede nel proprio territorio, è necessario contattare la filiale di riferimento. Chiedere le referenze sull'affidabilità, competenze e coerenza del percorso professionale di un lavoratore è una procedura legale. I limiti d'indagine sono posti dalla legge sulla privacy che impone di non indagare su particolari temi, tra i quali rientrano anche le controversie con il precedente datore di lavoro (art. 10, D.Lgs. n.276/2003).

necessaria attenzione e previa autorizzazione e condivisione da parte del candidato stesso .

Al fine di creare e fidelizzare un rapporto con il cliente il recruiter deve incontrare e conoscere il referente aziendale e lo deve fare in totale autonomia, anche se a seconda dei casi può farsi accompagnare dal responsabile commerciale di filiale e/o dall' amministrativo. E' pensabile che in prima visita siano da gestire obiezioni da parte del cliente che concernono il servizio di somministrazione.

L' obiettivo della *visita al cliente* è di conoscere il referente: deve essere fatto personalmente poiché la conoscenza personale dimezza le distanze e consente di entrare in un rapporto diverso con il cliente, cioè di comprenderne pienamente le esigenze per poterlo servire nel migliore dei modi. A tale scopo il recruiter preventivamente dovrà essere a conoscenza del settore merceologico, delle attività, situazione dell' azienda in generale, utilizzo somministrazione, utilizzo presente o passato dei servizi Gi Group, ruolo del referente, profili ricercati o ricercabili, ecc.

Può essere una buona occasione anche per accompagnare i candidati a colloquio per condividere gli obiettivi con il referente o per comprendere al meglio il profilo ricercato e i relativi criteri di selezione. Può essere occasione per orientare il cliente verso un candidato piuttosto che un altro, raccogliendo con tempestività i feedback dei colloqui e le indicazioni circa lo start contrattuale.

Il successo dell' operato del recruiter determina l' andamento economico di ogni singola filiale, che, pur facendo parte di Gi Group ognuna è capo a se stessa. Infatti settimanalmente il capo area mantiene aggiornata la reportistica dei profitti, evidenziando le positività e/o le negatività, instaurando una specie di competitività interaziendale, finalizzata ad ottenere sempre più risultati positivi in termini contrattuali e dunque economici.

Gi Group ed ogni sua singola filiale, non ha solamente responsabilità economiche e qualitative verso se stessa, ma le ha anche nei confronti della società e delle persone in cerca di occupazione e lo fa rispondendo prontamente ai cambiamenti economici in atto nel mercato del lavoro, nel rispetto delle normative. In questo scenario svolge un ruolo attivo per la riqualificazione e per la ripresa economica del nostro Paese (*“dal locale al globale”*).

Nella rassegna stampa⁸¹ successiva al Meeting di Rimini⁸² presieduto dal premier Matteo Renzi, Stefano Colli-Lanzi, amministratore delegato di Gi Group e vicepresidente di Assolavoro, ha dichiarato:

Il premier ha fatto bene a ricordare l'importanza del Job Act, è la riforma economica di più impatto fra quelle varate finora dal suo Governo. L'aver rivisitato il contratto a tempo indeterminato, rimettendolo al centro del mercato del lavoro nell'Italia del 2015 non è solo un grande risultato sul piano politico-economico: è anche una giusta rivalutazione di una tradizione di cultura del lavoro, basata su un “rapporto” tra impresa e lavoratore che è spesso più investimento di medio periodo che costo di brevissimo termine. [...].

Colli-Lanzi, fin da subito ha riconosciuto nel Job Act le basi per una riforma meritoria, sinonimo di flessibilità, baluardo del principio che la vera “tutela”, nel ventunesimo secolo, è un mercato del lavoro efficiente, cambiato da nuove politiche attive e più moderni ammortizzatori sociali. In quanto portavoce di Gi Group e di Assolavoro in generale, dichiara di essere pronto a mettere in atto i cambiamenti e come lui, lo sono anche le agenzie per il lavoro, pronte a ricevere i giusti strumenti per mettere in atto la riforma. Ed è quello che è successo.

Dall'ultima rilevazione, condotta su un totale di 446 aziende presenti nel territorio, dell'Osservatorio Permanente sulla Riforma del Mercato del Lavoro promosso da Gi Group Academy emerge un aumento degli investimenti da parte delle multinazionali (le quali hanno una buona opinione e ottime aspettative rispetto l'applicazione del Job Act) e un utilizzo prevalente del contratto a tempo indeterminato nell'anno 2016.

Le agenzie per il lavoro, vorrebbero che le de-contribuzioni⁸³ ed in generale i mutamenti macro economici, possano incidere particolarmente sulle categorie più a rischio: giovani e donne. Le previsioni sono positive, soprattutto in termini di assunzione per le grandi e medie imprese: il contratto che la maggior parte delle imprese intende utilizzare, per inserire risorse umane nel 2016, è il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti (contratto che riceve una particolare promozione da parte delle multinazionali estere). A seguire saranno il contratto a tempo determinato ed il contratto di somministrazione.

Oltre la metà delle aziende italiane su cui si sta svolgendo l'indagine, è previsto che aumentino i propri investimenti⁸⁴.

81 *Fonte:* <http://www.gigroup.it/resoconto-evento-jobs-act-e-legge-di-stabilita-2016/>

82 Meeting di Rimini tenutosi nell'agosto 2015 (www.meetingrimini.org).

83 Si tratta delle decontribuzioni finalizzate alle assunzioni, previste dalla Legge di Stabilità del 2016.

84 Informazioni estrapolate dalla rassegna stampa dell'evento: “Resoconto evento Job Act e Legge di Stabilità 2016” (<http://www.gigroup.it/resoconto-evento-jobs-act-e-legge-di-stabilita-2016/>).

Dal punto di vista dei cittadini, le aspettative sono che il Job Act si trasformi concretamente in maggiore occupabilità, dal punto di vista delle apl, i miglioramenti sono già percepibili: grazie agli sgravi varati con la riforma, è stato possibile nel settore della somministrazione raddoppiare il numero dei lavoratori a tempo indeterminato, permettendo ai soggetti privati di svolgere un ruolo di intermediazione attivo nel processo di flessibilizzazione del mercato.

Parlare di flex-security⁸⁵ ed employability⁸⁶ fa apparire tutto sotto una prospettiva luminosa e di speranza, ma rispetto alle questioni “donna”, “implemento della presenza femminile nel mercato del lavoro”, “conciliazione”, sembra tutto tacere.

All' interno del Job Act si parla di conciliazione vita-lavoro, ma lo si fa in attinenza a congedi, indennità di maternità, tutele della maternità e della paternità, ma nient' altro e spesso le stesse aziende di somministrazioni risultano mere intermediarie nell' applicazione di normative, ma anche di stereotipi permanenti nel territorio.

- *Ambiente esterno*

I consumatori dei servizi Gi Group, se così possono essere chiamati, non sono altro che le persone residenti nella provincia MS o in zone limitrofe, in cerca di occupazione (disoccupati o persone in cerca di prima occupazione⁸⁷).

Quotidianamente, svolgendo l' attività *front office*, è possibile ricevere svariati curricula, sia su appuntamento con annesso colloquio conoscitivo, sia lasciati spontaneamente dalle persone, in entrambi i casi la procedura è la medesima: ricezione del cv, firma

85 “Il termine *flex-security* è stato coniato per esprimere una configurazione istituzionale che nel mercato del lavoro abbina la flessibilità alla sicurezza, ispirata al modello presente in Danimarca. Il sistema danese, di regolazione del lavoro, si basa su di un triangolo fatto da: flessibilità contrattuale [...], servizi per il lavoro e sussidi di disoccupazione. [...] Il concetto può essere inteso come una strategia di policy che consente di realizzare [...] flessibilità dei mercati del lavoro, dell' organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali, [...], la sicurezza dell' occupazione e del reddito. Nell' agenda sociale dell' UE nel periodo 2005-2010 la *flex-security* è stata vista come una risposta possibile al dilemma su come mantenere e migliorare la competitività delle imprese, [...], preservando il modello sociale Europeo, fondato sull' inclusione sociale attraverso il lavoro. L' approccio [...] promuove l' idea di assicurare non il posto di lavoro, ma il lavoratore e la sua occupabilità; [...] i servizi per l' impiego hanno un ruolo cruciale all' interno di questo modello di policy.” (Semenza, 2014)

86 *Employability*: letteralmente occupabilità, rappresenta sia la capacità di ottenere un nuovo lavoro e di mantenerlo, sia l' essere in grado di cambiare ruolo all' interno della stessa organizzazione o di trovarne uno nuovo all' esterno. Un elemento importante dell' employability è la capacità di cogliere le occasioni che si presentano, cercando di trarne il meglio, mantenendo alta la fiducia sulle proprie possibilità di riuscita.

87 Fonte: Reyneri, *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*, Il Mulino, 2011.

della documentazione finalizzata al trattamento dei dati personali, breve intervista al soggetto (per comprenderne il settore d' appartenenza, se in possesso di attestati o titoli di studio e per conoscerne le precedenti esperienze lavorative) archiviazione del cartaceo nei faldoni⁸⁸ Gi Group ed inserimento e/o aggiornamento dei dati nel database aziendale (*Ginius*).

La provincia di Massa-Carrara è denotata da una massiccia presenza di persone extracomunitarie prive di occupazione, ma fortemente motivate a trovarne una e sotto indicazione del vicino Centro per l' Impiego⁸⁹, se pur con proprietà linguistiche scarse ma con una gran voglia di fare, seguono lo stesso iter di ogni candidato, consegna del cv cartaceo, firma dei documenti per il trattamento dei dati.

L' offerta di lavoro presente nell' area è composta da molti giovani, con diplomi tecnici, privi di esperienza lavorativa, o con molta esperienza in svariati settori (edile, metalmeccanico, gastronomico, ecc), ma anche alcuni laureati, in farmacia, in ingegneria (meccanica, gestionale, ecc). Molte le candidate donne, giovani e neo-mamme, spesso con un bagaglio professionale scarso, ma disposte a “far di tutto pur di lavorare”, uomini con qualifiche specifiche e non. Tante le persone di mezza età, che per tagli aziendali sono rimasti privi del proprio lavoro ed in cerca di ricollocazione all' interno del mercato del lavoro e nel mondo in generale.

Certamente chiunque entra in Gi Group è alla ricerca di un posto di lavoro, più o meno fisso, che in tempi di crisi gli permetta un guadagno onesto.

La possibilità di trovare lavoro è relativa alle posizioni aperte di cui Gi Group è gestore, nel periodo compreso tra novembre 2015 e gennaio 2016, le richieste di forza lavoro sono state varie e costanti, spesso la società di somministrazione è stata in grado di far incontrare la domanda con l' offerta di lavoro.

Molte le aziende clienti fidelizzate, ma anche nuove prospettive di collaborazione.

Relativamente al periodo preso in considerazione le richieste di candidati erano sia per assunzioni dirette, sia per somministrazione, alcuni FTE. Come esplicito all' inizio di questo paragrafo, la provincia di Massa-Carrara è denotata da settori ben precisi che si rispecchiano nelle posizioni aperte, nella ricerca di candidati con esperienze e

⁸⁸ I faldoni sono raccoglitori al cui interno vengono inseriti tutti i cv delle persone che si recano presso la filiale Masca, ordinati per settore e per anno, attraverso i quali, in caso di posizioni aperte, è possibile la consultazione e la ricerca di profili adeguati.

⁸⁹ Centro per l' Impiego di Massa Carrara <http://portale.provincia.ms.it/page.asp?IDCategoria=2102&IDSezione=10016>

competenze precise settori quali il metalmeccanico, edile, elettronico, alimentare, del commercio, automotive, fashion and luxury.

Il rapporto tra Gi Group ed i competitors⁹⁰ nella gestione territoriale di forza lavoro e delle aziende in cerca di lavoratori, non è particolarmente aspra, piuttosto di coesistenza, la suddivisione del lavoro per le agenzie di somministrazioni è equa e a volte (informalmente) collaborativa. Il Centro per l' Impiego, come attore pubblico con la funzione di gestire il mercato del lavoro locale, spartisce spesso con Gi Group l' affluenza di lavoratori instaurando così un rapporto di convivenza e cooperazione.

A questo punto, per prospettare il modus d' incontro tra richiesta di lavoratori e richiesta di lavoro avvenuto tra la fine dell' anno 2015 e l' inizio del 2016, si analizzeranno le richieste delle aziende clienti (alle quali viene attribuito un nome fittizio nel rispetto della L. n.675/1996, testo consolidato dal D.lg. n.467/2001 -Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali-), descrivendo le competenze e le qualifiche necessarie da ricercare nei candidati e più in generale le variabili intervenienti nella ricerca e selezione del personale.

Gi Group rispetto alle posizioni aperte non ha alcun potere decisionale, nel senso che svolge il ruolo di semplice intermediaria, senza stabilirne le variabili, ma semplicemente ricercando nel range dei candidati/e le caratteristiche richieste dalle aziende sue clienti.

Va fatta una premessa relativa alla significatività ed interpretazione dei dati: il periodo di riferimento è molto breve perciò si parla di *evidenze cross-section*. La rilevanza statistica ed interpretativa delle variabili è maggiormente evidente in tre settori: automotive, elettronico e metalmeccanico.

4.5 Analisi dei processi di ricerca e selezione nel periodo compreso tra novembre 2015 e gennaio 2016

Dopo aver descritto la storia, la struttura, le componenti ambientali (interne ed esterne) di Gi Group e le metodologie operative della filiale, in questo paragrafo l' attenzione viene spostata sui processi di ricerca e selezione aperti presso Masca.

Si tratta di processi intrapresi dalla società in seguito alle richieste di personale da parte

⁹⁰ I principali competitors di Gi Group presenti nella provincia di MS sono: Obiettivo Lavoro, Men at Work, Only Job S.R.L, Lavorint Risorse SPA., Cenbro per l' Impiego.

delle aziende clienti nel periodo compreso tra novembre-dicembre 2015 e gennaio 2016. L' intento è studiare in modo approfondito quali siano le necessità espresse dalle aziende in termini di personale, quali le variabili incisive nell' individuazione del profilo giusto e in particolare si vuole verificare quali siano le concrete possibilità lavorative per il capitale umano iscritto in Gi Group, se, a parità di competenze, si possano riscontrare discriminazioni di genere durante la selezione e se la società di somministrazione faciliti l' inserimento e la piena partecipazione femminile nel mercato del lavoro o semplicemente persegui efficientemente i propri obiettivi (in termini di risposta alle domande dei clienti e rispetto al raggiungimento di obiettivi economici).

Il periodo di riferimento è di tre mesi, troppo breve per poter considerare i dati statisticamente rilevanti da cui ottenere risposte certe e definitive, ma grazie alle quali si può riscontrare il verificarsi di discriminazioni a svantaggio della forza lavoro femminile, a causa di pregiudizi ed in seguito alla connotazione settoriale dell' area.

Per questo motivo non si parlerà di trend, ma piuttosto di *cross-section statistica*⁹¹.

Qui di seguito si prospetta una tabella riassuntiva (*tabella 4.2*) in cui vengono raggruppate tutte le aziende in base al settore (colonna) e le competenze – caratteristiche (riga) ricercate da Gi Group nei candidati, al fine di soddisfare la domanda di lavoro. Ad ogni variabile incisiva, se necessaria, è stato attribuito un punteggio che verrà sommato per settore e su cui verrà fatta una media.

I grafici a colonne sono lo strumento rappresentativo più adatto per presentare quali siano le caratteristiche più ricercate nei profili tra “genere”, “età”, “residenza”, “possesso di attestati” o “titoli di studio”, “competenze linguistiche”, “disponibilità a trasferte e ad orari di lavoro full time”, “tipo di assunzione” (diretta a tempo indeterminato, diretta a tempo determinato o con contratto di somministrazione), “caratteristiche fisiche” (aspetto) ed infine “possesso di mezzi di trasporto propri” (auto).

Il primo grafico in *figura 4.3* rappresenta lo studio cross-section di tutti gli annunci di lavoro (per posizioni eterogenee tra loro) presenti in filiale, con un andamento decrescente, dalla variabile più significativa a quella meno significativa, dove “genere” ed “esperienza” sono al primo posto come fattori determinanti nella valutazione di un

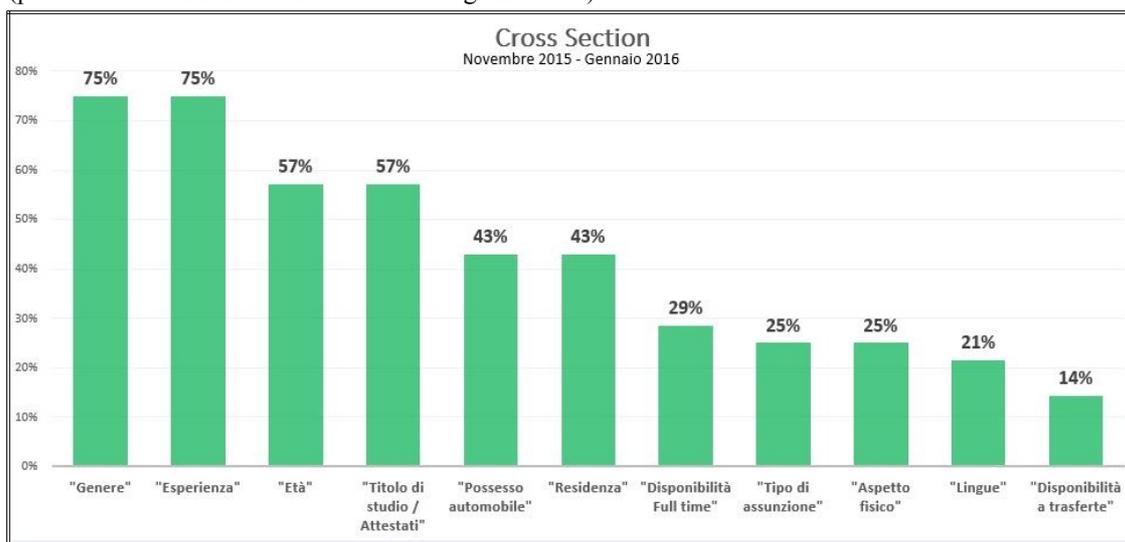
91 *Cross-section statistica*: con questa espressione si indica uno studio basato su di un campionamento trasversale, condotto in un determinato tempo, prendendo una porzione di popolazione (una sezione incrociata). Gli studi cross-section forniscono solo indirettamente un' evidenza circa gli effetti di tempo e devono essere usati con grande cautela quando si traggono conclusioni circa un cambiamento.

candidato.

Tabella 4.2 Raccolta dati attinenti a tutte le posizioni aperte c/o Masca, da novembre '15 a gennaio '16.

Mese	Settore	Genere	Età	Residenza	Titolo di studio / Attestati	Lingue	Disponibilità Full time	Disponibilità a trasferte	Esperienza	Posse so automobile	Aspetto fisico	Tipo di assunzione
nov-15	Edilizia	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
	Ristorazione	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
	Gastronomico	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
	Farmaceutico	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
	<u>Automotive</u>	2	2	0	2	1	1	0	2	0	1	1
	Elettronico	3	2	0	3	1	0	0	3	0	0	1
	Metalmecanico	4	3	1	3	0	0	1	1	2	1	0
	Pulizie	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	Metalmecanico	3	2	2	2	0	0	0	3	1	0	0
	Istruzione	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
dic-15	Ristorazione	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
	Moda	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	Farmaceutico	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
gen-16	Metalmecanico	2	1	1	0	1	2	1	2	3	0	1
	Ristorazione	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
	Edilizia	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Sanitario	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
	Commercio	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
	Somma Totale	21	16	12	16	6	8	4	21	12	7	7
	Totale Righe	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	% Sul Totale dei casi esaminati	75%	57%	43%	57%	21%	29%	14%	75%	43%	25%	25%

Figura 4.3 Cross-section con unità di misura: tutti gli annunci (periodo di riferimento da novembre '15 a gennaio '16).



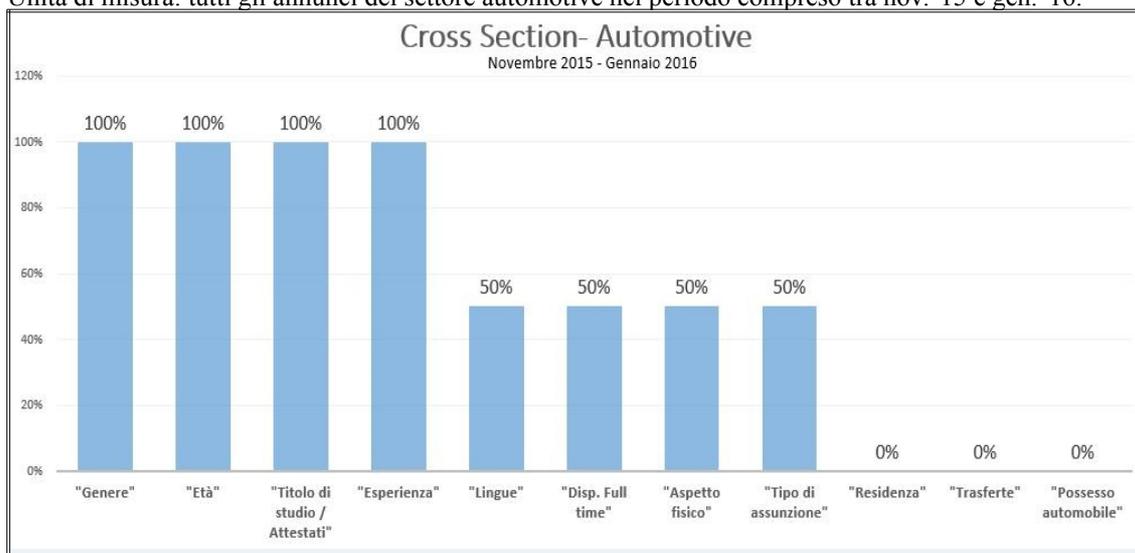
Nella *figura 4.3* si fa riferimento ad un campione di dati raccolti tra novembre '15 e gennaio '16 e come si evince dalla *tabella 4.2*, esso è sbilanciato su novembre 2015 in quanto, nel corso di quel mese, le richieste di profili da parte di aziende clienti erano maggiori rispetto a quelle dei mesi successivi per questa ragione è preferibile fare cross-section settoriale, in particolare rispetto al settore automotive, metalmeccanico ed elettronico.

E' evidente che "genere" ed "esperienza" siano fattori maggiormente incisivi (75%) nella scelta di un profilo, mentre "competenze linguistiche" e "disponibilità a trasferte" lo siano meno, con le rispettive percentuali del 21% e del 14%.

Estrapolando i dati associabili a tre settori, automotive, metalmeccanico ed elettronico si constata che la scelta, da parte di Gi Group e quindi delle aziende, ricada sempre su candidati di genere maschile, alla cui base vi sono motivazioni stereotipiche, dettate da un' assenza di fiducia verso la produttività femminile e non motivazioni di tipo oggettivo come l' assenza di conoscenze e/o competenze. Di seguito l' analisi della situazione per settore.

Figura 4.4 Cross-section settore automotive

Unità di misura: tutti gli annunci del settore automotive nel periodo compreso tra nov. '15 e gen. '16.



Due aziende su due, appartenenti al settore automotive, richiedevano figure professionali maschili, di età compresa tra i 35 e 40 anni in possesso di laurea e con esperienza pregressa nel settore. I candidati selezionati non avrebbero ricoperto la stessa mansione, e le tipologie di assunzione previste erano differenti l'una dall'altra.

Analizziamo le richieste delle aziende: la prima, che chiameremo “CarYour”, operante nel settore automotive, ricercava due candidati per due posizioni distinte, uno per la collocazione di back office commerciale ed uno come ingegnere meccanico.

Per entrambe le posizioni, nonostante l'offerta di lavoro fosse rivolta ad ambo i sessi (ai sensi delle leggi 903/77 e 125/91 e a persone di tutte le età e tutte le nazionalità, ai sensi dei decreti legislativi 215/03 e 216/03), ufficiosamente il referente aziendale commissionò Masca nella ricerca di profili con hard skills in linea con la posizione, ma di sesso maschile, nazionalità italiana e di età non superiore ai 35 anni (le motivazioni di tali richieste furono imputate al tipo di settore di cui faceva parte l'azienda, denotato da una stragrande presenza maschile).

La seconda azienda cliente, che identificheremo con il nome “TecnicoAuto”, operante nel settore automotive, ricercava un profilo da collocare nell'area amministrativa e contabile, da inquadrare come impiegato, rigorosamente di sesso maschile, in seguito ad esperienze precedenti “negative” con dipendenti donne.

Questa azienda, a differenza della precedente, mirava ad un'assunzione diretta e in

previsione di nuove, future e probabili maternità richieste esplicitamente di evitare colloqui con figure professionali di sesso femminile.

Qui di seguito si propone la *tabella 4.5* in cui vengono riportate le caratteristiche ricercate nei profili da parte di entrambe le aziende.

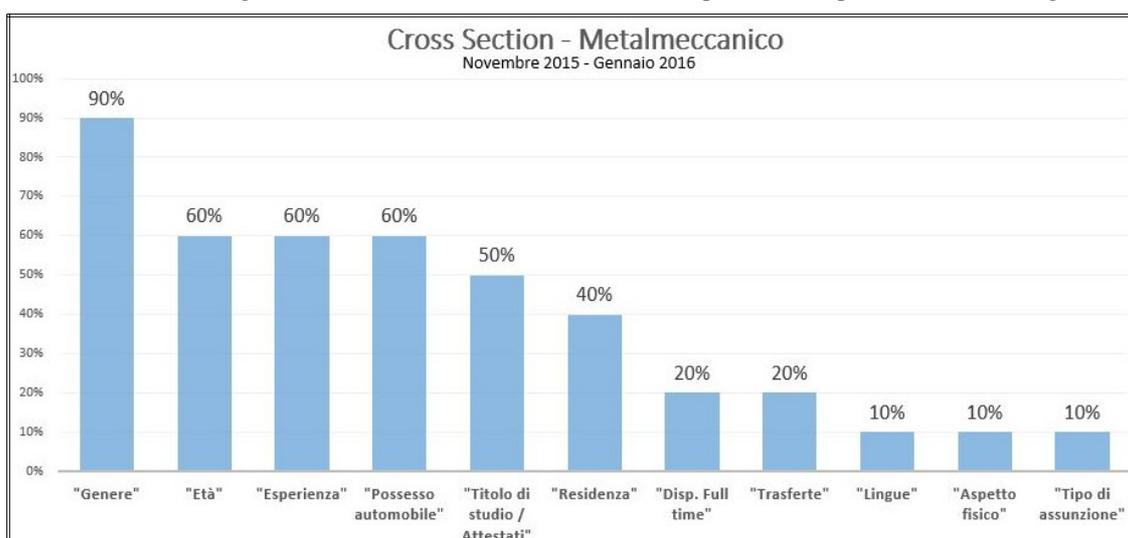
Tabella 4.5 Dati settore automotive (novembre '15 – gennaio '16).

Settore	Ditta	Genere	Età	Residenza	Titolo di studio / Attestati	Lingue	Disponibilità Full time	Disponibilità a trasferte	Esperienza	Possesso automobile	Aspetto fisico	Tipo di assunzione
Automotive	Caryour	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Automotive	TechniA	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Somma		2	2	0	2	1	1	0	2	0	1	1
Totale Righe		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Percentuale		100%	100%	0%	100%	50%	50%	0%	100%	0%	50%	50%

Un altro settore di cui si dispone un numero sufficiente di informazioni, che permettono un cross-section e conclusioni relative al verificarsi di discriminazioni a svantaggio della forza lavoro femminile, è il settore metalmeccanico.

Figura 4.6 Cross-section settore metalmeccanico.

Unità di misura: tutti gli annunci del settore metalmeccanico nel periodo compreso tra nov. '15 e gen. '16.



In questo caso le aziende richiedenti il servizio Masca, sono otto, si tratta di aziende operanti nel settore, diverse tra di loro, con un fabbisogno di personale per posizioni eterogenee tra loro, ma che per differenti motivazioni hanno escluso a priori la scelta verso candidate donne.

Probabilmente sulla base di logiche stereotipiche: quando si pensa a questo settore produttivo, si dà per scontato che sia caratterizzato da una presenza prettamente maschile. Sicuramente non sono molte le donne in possesso di competenze tecniche nella carpenteria (ad esempio), ma se si riscontra in una donna una forte motivazione, unita a conoscenze specifiche verso la saldatura (sempre per portare avanti l' esempio della carpenteria), nessuna azienda si porrà il problema di valutarla ed eventualmente selezionarla. Questo esempio, non è stato fatto a caso, poiché, nell' arco temporale novembre '15 – gennaio '16, furono diverse le figure femminili a presentarsi dinamiche, disponibili nello svolgimento di qualsiasi lavoro in qualsiasi settore e con un bagaglio professionale variegato, ma alle quali furono proposte offerte di lavoro tipicamente femminili (ad esempio pulizie, cuoca, aiuto cuoca, ecc).

In questa direzione il *grafico 4.6* da una conferma, essere uomo o donna risulta una variabile incisiva nella scelta del candidato.

Prendiamo in analisi una delle otto aziende clienti Gi Group (la quale non rientra nel range delle fidelizzate) che decise di rivolgersi alla filiale Masca per ricercare un profilo da inserire nel proprio organico in seguito ad una sostituzione di maternità.

Anche in questo caso, in seguito alla richiesta, il personale di filiale si adoperò nel processo di ricerca e selezione, aprendo e pubblicando in diverse piattaforme on-line l' annuncio di lavoro per la posizione back office (sia commerciale che amministrativo). Nel rispetto della normativa fu indirizzato ad ambo i sessi, ma ufficiosamente il referente si espresse chiaramente: il candidato da inserire in azienda avrebbe dovuto sostituire una dipendente, assente dal luogo di lavoro per congedo di maternità (sei mesi), attraverso un iniziale contratto di somministrazione della durata di qualche mese ed in seguito sarebbe stato possibile valutare un' assunzione diretta da parte dell' impresa. Il gruppo societario, esperto in campo siderurgico, che in questo contesto chiameremo “Steel”, richiedeva un profilo con esperienza da back office (commerciale ed amministrativo), in grado di svolgere compiti di prima nota e fatturazione, con ottime competenze linguistiche (inglese), conoscenze del software gestionale Zucchetti,

disponibile ad un orario di lavoro full time ed auto-munito.

Per “Steel” essere donna, se pur in possesso di tutte le caratteristiche ricercate, risultava un fattore negativo, di rischio, probabilmente non avrebbe voluto essere messa nuovamente nella condizione di fabbisogno di personale per sostituzioni di maternità, non solo, l' essere donna, dunque legata ad impegni di cura, sarebbe stato in antitesi con la disponibilità ad un orario full time.

Qui di seguito si propone la *tabella 4.7* in cui vengono riportate tutte le aziende clienti (compresa quella appena descritta) che tra novembre 2015 e gennaio 2016 richiesero i servizi Masca e delle quali tutte esclusero la possibilità di assumere dipendenti donne.

Tabella 4.7 Dati settore metalmeccanico (novembre '15 – gennaio '16).

Settore	Ditta	Genere	Età	Residenza	Titolo di studio / Attestati	Lingue	Disponibilità Full time	Disponibilità a trasferte	Esperienza	Possesso automobile	Aspetto fisico	Tipo di assunzione
†Metalmeccanico	Ferro Caldo	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
†Metalmeccanico	Pemi	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
†Metalmeccanico	Meccanica SPA	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
†Metalmeccanico	Cozza	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
†Metalmeccanico	Sali e Scendi	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
†Metalmeccanico	Ditta Mecca	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
†Metalmeccanico	Saldamente	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
†Metalmeccanico	Steel	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1
†Metalmeccanico	GAS Easy	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
†Metalmeccanico	Da Mario	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
Somma		9	6	4	5	1	2	2	6	6	1	1
Totale Righe		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Percentuale		90%	60%	40%	50%	10%	20%	20%	60%	60%	10%	10%

Anche nel settore elettronico le donne riscontrano le medesime difficoltà di accesso al mercato del lavoro. Le scelte verso i candidati uomini piuttosto che donne sono imputabili a spiegazioni non oggettive: le donne sono inadatte a ricoprire certi ruoli, a svolgere certi compiti e ad essere disponibili a trasferte o ad un orario di lavoro full time a causa di futuri impegni familiari e/o di cura.

Da come si evince dal *grafico 4.8*, “genere” al pari di “possesso di attestati o di un titolo di studio” ed “esperienza”, hanno la medesima incidenza nella selezione di candidati.

Figura 4.8 Cross-section settore elettronico.

Unità di misura: tutti gli annunci del settore elettronico nel periodo compreso tra nov. '15 e gen. '16.

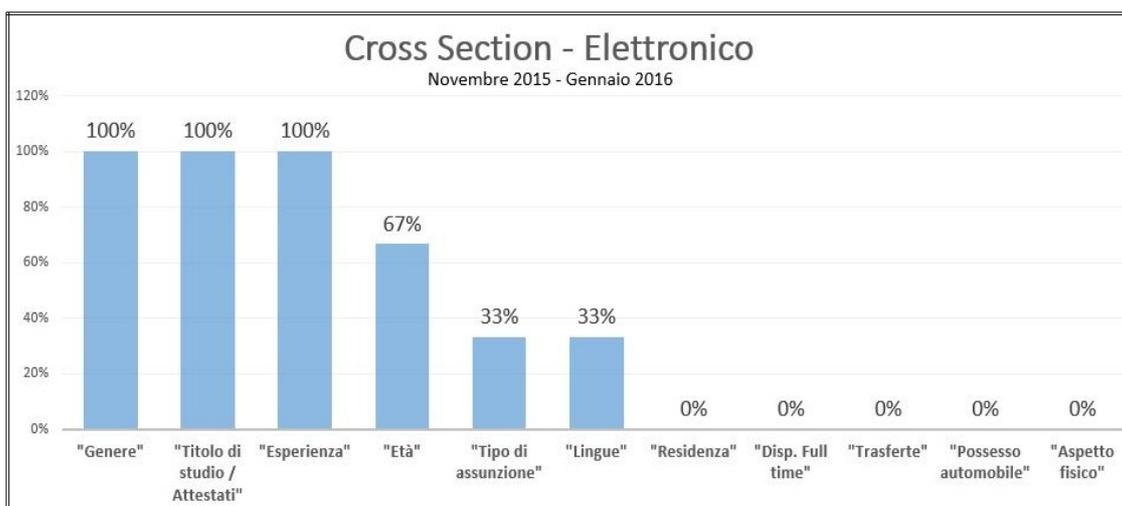


Tabella 4.9 Dati settore elettronico (novembre '15 – gennaio '16).

Settore	Ditta	Genere	Età	Residenza	Titolo di studio / Attestati	Lingue	Disponibilità Full time	Disponibilità a trasferte	Esperienza	Possesso automobile	Aspetto fisico	Tipo di assunzione
Elettronico	LAB.EL	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Elettronico	Ditta Elettrica	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Elettronico	Informa Info	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Somma		3	2	0	3	1	0	0	3	0	0	1
Totale Righe		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Percentuale		100%	67%	0%	100%	33%	0%	0%	100%	0%	0%	33%

Le tre aziende, operanti nell' area di Massa-Carrara, che hanno commissionato Gi Group nella ricerca di profili, da inserire nel proprio organico per mansioni quali: tecnico/a di laboratorio elettronico, per l' azienda "Label", ingegnere/a elettronico/a per l' azienda "Ditta Elettrica" ed infine un informatico/a o ingegnere/a informatico/a per "Informa Info".

Delle tre, solo la prima puntava ad un' assunzione diretta a tempo indeterminato, mentre le altre si sarebbero avvalse del contratto di somministrazione fornito da Masca.

Per tutti i tre casi la necessità di personale era di figure maschili, con adeguato titolo di studio ed esperienze pregresse nel campo.

Purtroppo di nessuno dei tre processi di ricerca e selezione si possono dare indicazioni dettagliate, in quanto facenti parte di quell' insieme di aziende di cui solo il Recruiter Specialist disponeva di informazioni approfondite, inoltre tali processi erano già in

corso d' opera al momento in cui fu possibile prenderne parte.

Oggettivamente è inequivocabile che in tutti i tre percorsi di selezione le donne furono scartate a priori.

Per quanto riguarda gli altri settori (edile, ristorazione, gastronomico, farmaceutico, pulizie, istruzione, moda, sanitario e commercio) di cui si dispone di un numero inferiore di dati, si può affermare che le selezioni avvennero in modo assolutamente paritetico, ma che per alcune posizioni lavorative furono esplicitamente richieste figure femminili, perché considerate più idonee e propense al ruolo da ricoprire.

E' il caso di “Alimentati”, azienda cliente operante nel settore gastronomico che richiese la figura di una giovane donna, dall' aspetto piacevole, con esperienza pregressa ed in possesso di attestato HACCP, da assumere con contratto di somministrazione per un periodo limitato (periodo natalizio in previsione di un aumento di lavoro) in qualità di promoter. Si può ipotizzare che il datore di lavoro avesse associato l' assunzione di una bella e giovane donna alla possibilità di attrarre più clienti e di conseguenza maggiori vendite e maggiore guadagno.

“Cleaner” azienda cliente, operante nel settore delle pulizie, richiese a Gi Group la disponibilità di un range di candidate da poter scegliere e successivamente assumere con contratto part-time.

“Educhiamoli” ricercava diverse figure femminili da inquadrare come operatori socio-educativi per sostituzioni spot⁹², ovviamente in possesso di titolo di studio adeguato (laurea in psicologia, scienze dell' educazione o formazione o servizi sociali), residenti nella provincia e con un mezzo proprio. Esperienze lavorative precedenti con i bambini ed il bel aspetto avrebbero completato il profilo ricercato.

Infine “Osa per voi”, ditta operante nel settore sanitario, ricercava un numero non definito di candidate per la posizione Osa⁹³, sia da assumere con contratto di

92 Questo tipo di sostituzioni, dette spot, non sono previste forme di assunzione a tempo determinato, ma vengono attivati voucher messi a disposizione dall' Inps per il lavoro occasionale.

93 *Osa*: acronimo di operatore socio-assistenziale, detto anche genericamente ausiliario socio-assistenziale, è una figura professionale prevista in Italia. Nella tassonomia Istat delle "Professioni qualificate nei servizi sanitari" si legge "Ausiliario di assistenza per anziani" o "Ausiliario socio-assistenziale", è una figura che lavora in strutture protette per (disabili di diversa entità, gravità) o anziani, case di riposo, comunità alloggio per minori con disabilità e per tossicodipendenti, centri diurni per anziani, asili nido e scuole materne. La figura, in forza di una specifica formazione, basandosi sulla capacità di relazionarsi correttamente, attua un intervento diretto con l' utente (individuo, nucleo familiare o gruppo di pari) al fine di recuperare quelle risorse necessarie all'acquisto di una propria autonomia in supporto della vita quotidiana. Inoltre svolge servizi di assistenza domiciliare ad anziani, handicappati o nuclei familiari in difficoltà.

somministrazione, sia per future sostituzioni.

Tutte le candidate che Gi Group avrebbe dovuto presentare alle aziende, sarebbero dovute essere disponibili ad un orario di lavoro full time, con esperienza pregressa nel settore (sanitario), residenti nella provincia di Massa-Carrara ed in possesso di mezzo proprio.

Analizzando tali processi con una prospettiva di genere, viene naturale porsi alcune questioni: dato che l' area in cui Masca fornisce i propri servizi sembra essere fortemente caratterizzata da settori a presenza maschile, in termini di accesso al mercato del lavoro, cosa può comportare per le donne? Le disoccupate e/o inoccupate riscontrano maggiori difficoltà nel trovare lavoro? Sono “costrette” a ricoprire ruoli e svolgere mansioni considerati più adatti ed inclini ad esse? Le forme contrattuali a cui sono destinate sono esclusivamente atipiche?

Rispetto all' incontro delle domande ed offerte di lavoro verificatosi in Gi Group (nel periodo novembre '15 – gennaio '16) le risposte sembrano essere scontate e purtroppo tutte negative nei confronti delle donne.

Data la connotazione settoriale, che distingue l' area di riferimento, la domanda di lavoro delle aziende è rivolta a professioni lavorative che nella maggior parte dei casi sono contraddistinte da una forte presenza maschile. In ogni tipo di mansione (dall' ingegnere, al contabile, al manovale) la presenza delle donne sembra scarseggiare e non per assenza di offerta o di competenze e qualifiche, ma per ragioni innervate da discriminazioni dirette di genere. La donna che usufruisce di un congedo di maternità pone l' azienda in uno stato di necessità di personale, dunque di fronte ad un costo dovuto all' assunzione di un nuovo dipendente temporaneo; la scelta non può che ricadere su di una figura in possesso di tutte le hard skills e di sesso maschile. Se si assumesse una dipendente donna si rischierebbe di incorrere in una nuova gravidanza, un altro costo.

Si può dedurre che, le donne, al pari di competenze e conoscenze dei colleghi uomini, in alcuni settori riscontrano maggiori difficoltà, sia in termini di accesso che di permanenza nel mercato del lavoro.

Contemporaneamente sembra verificarsi una costante affluenza di offerta di lavoro femminile verso settori, che per convenzione, sono considerati tipicamente femminili, data la propensione delle donne verso certe mansioni, come ad esempio il lavoro di cura

presso strutture socio-assistenziali. Inoltre le forme contrattuali a cui sembrano essere destinate sono i contratti di lavoro atipici (ad esempio i contratti spot).

Dal canto suo, Gi Group, ha sempre soddisfatto efficientemente ogni richiesta di ogni singola azienda, garantendosi rapporti di fidelizzazione ed il mantenimento di un profitto più che positivo. Tale modo di agire rispecchia il *modus operandi* tipico dell'azienda; perseguire il proprio obiettivo (soddisfare il cliente azienda) adattandosi all'ambiente esterno in cui opera, ma in determinate aree le politiche attive volte ad una piena partecipazione femminile dovrebbero essere maggiori, costruite ad hoc.

4.5a La coerenza di Masca rispetto al contesto esterno: i cinque fattori

Analizzando i servizi erogati da Gi Group, con una prospettiva di coerenza⁹⁴ rispetto al contesto nel quale opera e verso se stessa, si può riscontrare incoerenza?

Per rispondere a questo quesito è utile ricorrere alla analisi dei *cinque fattori*⁹⁵:

- ambiente (sociale, politico, economico e legale);
- caratteristiche della forza lavoro;
- cultura⁹⁶ dell'organizzazione;
- strategia;
- tecnologia del posto di lavoro.

L' incoerenza aziendale può essere provocata dal tentativo di imitare altre organizzazioni di successo, o adattando le stesse politiche in contesti diversi.

I cinque fattori nel caso Gi Group Spa (2016):

La società di somministrazione è la prima multinazionale italiana del lavoro e una delle principali realtà a livello mondiale nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro. Nel 2015 ha registrato un fatturato di 1.600 milioni di Euro, registrando una crescita pari al 18,2% rispetto all' anno precedente e le previsioni per gli anni a venire

94 Coerenza intesa, non come coesione, ma come coerenza fra le varie parti delle risorse umane, coerenza relativa alle politiche di gestione delle R.U.

95 Fonte: J.N. Baron, D.M. Kreps, *Strategic Human Resources. Framework for General Managers*, 1999.

96 Quando si fa parla di cultura organizzativa non si fa riferimento alle norme sociali della società. Possono coesistere più sotto-culture nella stessa organizzazione. La cultura interna all' azienda è quell' insieme di norme sociali ed atteggiamenti verso il lavoro, l' insieme di relazioni sociali che definiscono il comportamento interno all' organizzazione.

sono più che positive.

- *Ambiente:* azienda leader nel settore a livello nazionale; la concorrenza presente non ostacola l'operato dell'organizzazione (la maggior parte delle aziende in stato di fabbisogno di personale si rivolgono a Gi Group, la fama ed il modo di lavorare della società la precede); ogni dipendente di Gi Group è orientato verso l'obiettivo aziendale, ampiamente condiviso da tutto l'organico
- *Cultura:* cooperazione tra i dipendenti al fine di raggiungere obiettivi (economici e di soddisfazione del cliente); ogni dipendente è parte integrante della “famiglia Gi Group” (lavoro in team)
- *Strategia:* ciò che permette a Gi Group di essere attore principale ed indiscusso nell'erogazione di servizi per il lavoro è la sua strategia, fondata su una forte attenzione verso le proprie aziende clienti (fidelizzazione) resa possibile grazie alla qualità dei servizi erogati (risposta efficiente costante); la sua reputazione, le conoscenze ed il rispetto delle normative in materia di lavoro, le permettono di essere costantemente leader nel settore; è divenuta multinazionale grazie a continue acquisizioni e fusioni tra società in tutto il mondo, permettendo risposte adeguate in ogni contesto
- *Tecnologia:* Gi Group è presente ed operativa su tutto il territorio nazionale grazie ad una fitta rete di filiali (500); le performance di ogni singola filiale è monitorata attraverso un aggiornamento costante di profitto, controllato da responsabili d'area; l'andamento economico di filiale le permette l'acquisizione di benefit; spirito di iniziativa, dinamicità e determinazione sono fondamentali sia nel lavoro individuale che di squadra.

Gi Group ha un vantaggio competitivo indiscusso, sia a livello internazionale che nazionale, vanta una logica “dal globale al locale”, adeguando le proprie risposte al contesto in cui opera, nel rispetto delle normative. Il suo forte orientamento all'obiettivo le garantisce qualità dei servizi ed efficienza verso i propri clienti, instaurando rapporti di fidelizzazione. Pone al primo posto la soddisfazione dei fabbisogni aziendali e dunque il raggiungimento di profitti economici positivi.

Dal lato dell'offerta colloca nel mercato del lavoro molte figure professionali, più o meno qualificate, ma in termini di genere non agisce in modo autonomo e decisivo al

fine di garantire un' equa partecipazione al lavoro tra uomo e donna.

4.5b La coerenza interna

Quando si parla di coerenza interna aziendale non si fa riferimento alla coesione, ma alla coerenza fra le varie parti delle risorse umane che costituiscono l' organizzazione.

Essa è importante per non disorientare i comportamenti e per la reputazione aziendale, può essere valutata sia in riferimento ad un singolo lavoratore, sia fra lavoratori che nel tempo. La coerenza interna è importante poiché garantisce vantaggi economici, psicologici-sociali e nel reclutamento e selezione del personale.

Per misurare la coerenza interna a Gi Group è utile far riferimento alla coerenza nel trattamento dei lavoratori (e non rispetto ad un singolo dipendente) e nel tempo.

- *Vantaggi economici:* gli investimenti verso la formazione dell' organico (permanent) sono costanti; l' assunzione a tempo indeterminato dipende dalle performance del dipendente, dalla necessità di personale e dai rapporti che si vanno a creare all' interno di ogni singola filiale tra i dipendenti
- *Vantaggi psicologici e sociali:* ogni dipendente persegue il proprio obiettivo, guidato da una dedizione totale verso le proprie mansioni, ma anche e soprattutto grazie al lavoro di squadra (il controllo è reciproco tra colleghi)
- *Reclutamento:* ogni filiale si avvale della possibilità di reclutare forza lavoro nuova e giovane attraverso rapporti di stage (extra-curricolari e curricolari), la quale viene assunta e viene formata nell' ottica de “l' impegno prima di tutto” al fine di perseguire gli obiettivi (soddisfare e fidelizzare i propri clienti, proponendo profili professionali adeguati alle richieste).

In Gi Group si prospettano relazioni di lavoro interne efficienti, attraverso l' adattamento alle nuove circostanze del mercato del lavoro; la società investe sul proprio capitale umano, il quale, per il bene comune di lungo termine, coordina il proprio lavoro in un' ottica di governance interna (le decisioni non sono prese in modo individuale, ma attraverso la cooperazione tra dipendenti di filiale).

In una prospettiva meno economica e più di genere, Gi Group persegue la promozione per una piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro a livello globale, ma nel contesto specifico della provincia di Massa-Carrara, potrebbe incentivare maggiormente i propri clienti ad assumere figure professionali femminili, “educando” aziende e settori a pensare alle donne come fonte di profitto e di competenze, non solo di responsabilità familiari.

Conclusioni

Le differenze tra i generi esistono, da un punto di vista fisico e da un punto di vista sistemico di gestione del tempo e di necessità; è d'obbligo riconoscere e riflettere sulla costruzione di tali diversità per poter contribuire ad un percorso di eliminazione delle diseguaglianze e valorizzazione delle differenze.

Subentra un problema quando tali differenze si tramutano in discriminazioni o in pratiche che vanno a compromettere la capacità d' agire degli individui, in questo caso delle donne, su vari fronti, economico, sociale e in termini di rappresentanze, creando loro svantaggi.

L' esistenza di differenziali di genere, identificati anche con l' espressione anglosassone *gender gaps*, hanno origine in un contesto sociale pre moderno, associabile a società storicamente arretrate, contadine e feudali in cui la struttura familiare era di tipo patriarcale e le donne avevano un ruolo di subordinazione.

Da allora la società è mutata, intraprendendo prima il processo di industrializzazione per poi divenire società globale e dei servizi, entrando in quella che viene definita modernità, basata su eguaglianza fra i soggetti, diritti e libertà, un cammino di parificazione e di uguaglianze che ad oggi non risulta ancora completamente raggiunto.

Le aspettative verso l' evoluzione societaria sono state molto alte, si prospettavano mutazioni positive, finalizzate ad azzerare determinanti soprusi, determinate differenze e che le idee di “dominio maschile” sarebbero state ridotte se non addirittura cancellate, ma non è stato così.

I *gender gaps*, non solo hanno continuato a permeare la società, ma si sono evoluti, inserendosi sinuosamente in molti aspetti di vita, fino a divenire la normalità, un fenomeno con cui coesistere, producendo segregazione orizzontale e verticale oltre a differenziali nei tempi di lavoro domestico e nei tempi di lavoro retribuito (oggi tra le donne più giovani, i problemi di conciliazione sono in aumento parallelamente al diffondersi di part-time involontario⁹⁷).

Attraverso un' analisi secondaria dei dati europei e nazionali la tesi mostra il permanere

97 Fonte: Istat, 2015

di diseguaglianze di genere a svantaggio delle donne, connesse a discriminazioni (dirette e indirette), a difficoltà d'ingresso nel mercato del lavoro (forti barriere all'entrata), a discontinuità dei percorsi lavorativi e connesse al perdurare di difficoltà nel superamento del fenomeno *glass ceiling*.

Comprendere le cause di tali fenomeni è un passo molto importante, ma non sufficiente se a tali studi non conseguono interventi sostanziali, volti al cambiamento dello status quo.

La gravità della situazione attuale è data dal fatto che si è consapevoli che non vi siano differenze a parità di merito, o di lavoro o di bisogni tra i sessi e che vi sia un presupposto di fondamentale eguaglianza tra di essi nelle competenze e nelle capacità, ma nonostante ciò, il modo di agire da parte di settori, aziende e del mercato del lavoro in generale, è in contraddizione con tali principi.

L'analisi del caso empirico della Gi Group conferma come l'offerta di lavoro femminile riscontri problematiche maggiori in un contesto quale la provincia di Massa-Carrara, in cui la tipologia di settori determina il confluire delle lavoratrici verso economie più morbide, con forme contrattuali atipiche e possibilità di carriere professionali ridotte, per effetto di fenomeni segregativi.

Grazie a studi di genere e ad approcci multidisciplinari si ha un'abbondanza di descrizioni e denunce attinenti ai *gaps*, alle quali non corrisponde una ricerca approfondita di quali possano essere le reali cause che originano tali fenomeni, così permanenti e pervasivi nelle società. Sappiamo che sono ovunque, in alcuni luoghi di più rispetto ad altri e che provocano effetti negativi (anche economici) per tutta la collettività.

Il concetto di genere ha origine da schemi preminentemente maschili, i quali portano ad una “*variabilità delle differenze tra i sessi*”.

Il genere è definito come costruzione culturale che prescrive comportamenti, valori diversi alle persone dei due sessi, associando caratteristiche positive e dominanti al sesso maschile e caratteristiche negative e subordinate al sesso femminile. Il sesso è un dato biologico iscritto nei cromosomi, [...] immutabile. Ma il sesso è biologico [...] non ha valore sociale fisso [...]. Il genere invece, [...] è soggetto a cambiamento culturale e storico. [...] Il genere cambia nel tempo [...] (Addis, 2015).

Si può affermare che, fortunatamente, molte barriere e pregiudizi ingiustificati a svantaggio delle donne sono venuti meno, ma non tutti e non in ogni contesto societario, inoltre i gaps si sono ridotti di molto poco.

Allentare il nodo che legava le donne alle responsabilità familiari come dovere primario è stato di assoluta importanza, come lo è stato iniziare a considerare le necessità di servizi alla persona volti alla conciliazione dei tempi di vita, riconoscendo grazie a studi sullo stress lavoro correlato, che le difficoltà conciliative hanno conseguenze differenti sui lavoratori uomini e sulle lavoratrici donne. Lentamente si è intrapresa la promozione del sapere femminile, utile in ogni contesto organizzativo, valutando ogni possibile rischio sul lavoro in un'ottica di genere. Varie situazioni ad ampia disponibilità di servizi sostitutivi hanno contribuito a diminuire la distribuzione di tempi, ruoli e poteri tra i sessi, ma i dati e le ricerche fanno emergere *fenomeni nuovi*, relativi ai differenziali di genere nel mondo del lavoro.

Si evidenzia una percezione differente a riguardo delle capacità femminili e performance delle donne: uomini e donne percepiscono le donne come individui meno capaci, inadeguate o non all'altezza per alcuni compiti e ruoli. Queste ideologie non appartengono solo a chi dichiara apertamente di credere nelle inferiorità delle donne, coinvolgono chiunque, le donne stesse e chi crede nell'eguaglianza dei sessi (persino le femministe più incallite hanno una carenza di fiducia verso le performance femminili).

Si tratta di una distorsione di percezioni, da cui si originano importanti differenziali e per cui non è sufficiente attendere il superamento di ideologie sessiste o la fornitura di strumenti per la conciliazione tra lavoro domestico e lavoro retribuito. Colmare i *gender gaps* non è più una priorità finalizzata all'equità, ma anche e soprattutto una questione di efficienza.

Le politiche paritarie divengono necessarie per rendere giustizia a donne discriminate nei luoghi di lavoro, ma soprattutto per permettere all'intera società di utilizzare in modo adeguato le potenzialità femminili fino ad ora sottovalutate, poiché se le performances vengono svalutate, tutti perdono il loro contributo.

L'Italia registra una bassa occupabilità femminile, anche nei ruoli “in carriera”:

la percentuale di donne managers (e non top managers) è pari al 9% (CNN Money, marzo 2015⁹⁸). Al riguardo lo Stato si aspetta di raggiungere il 30% entro il 2020,

98 Dati presentati dalla docente presso l'Università di Udine, Renata Kodilja, durante il seminario “*Comprehensive Skill Portfolio*” tenutosi nella facoltà di Scienze Politiche a Pisa il 10 ottobre 2016.

percentuale maggiore rispetto a quella attuale, ma pur sempre inferiore alle medie europee (ad esempio in Svezia la percentuale di occupazione femminile è pari al 70,3%). La Banca d' Italia ha effettuato una stima sulla base degli obiettivi di Lisbona da cui si evince che se l' occupazione femminile raggiungesse il 60%, il PIL italiano crescerebbe di ben 7 punti percentuali.

Dunque destrutturare le errate percezioni rispetto alle capacità dei due sessi deve essere di comune interesse, sia da parte degli uomini che delle donne, per ottenere efficientemente ed efficacemente risultati produttivi oltre che un' equità sostanziale. A maggior ragione che i dati relativi alle carriere femminili smentiscono le credenze avverse ad esse e alle loro capacità, sia nelle università che nel mercato del lavoro.

La disparità dei numeri nelle carriere rappresentano una perdita di conoscenze, dovute al persistere di barriere invisibili che ostacolano il raggiungimento di posizioni apicali o allo svolgimento di compiti in “settori non femminili”.

Le motivazioni sono esterne ed interne ai soggetti e a volte i motivi esterni divengono interni attraverso processi di interiorizzazione: *«la donna che non riesce ad immaginarsi capace di successo, compirà scelte inadeguate»* (Austin, 2003).

Le cause esterne, come si è visto fin dall' inizio di questa tesi, sono riconducibili alla mancanza di strutture adeguate che supportino l' agire femminile (welfare e servizi inadatti), la maggior parte delle organizzazioni hanno una denotazione culturale maschile, i ritmi di vita sono scanditi dai tempi maschili (nelle aziende la visione del tempo è tipicamente maschile). I contributi femminili non vengono riconosciuti o valorizzati come dovrebbe essere fatto, le competenze femminili sono svalutate, vi è uno scarso aiuto nella redistribuzione dei compiti all' interno delle coppie.

Le cause interne sono associabili a pregiudizi di genere interiorizzati, le donne sono soggette a conflitti di priorità, l' autostima femminile tendenzialmente è bassa, in conseguenza di una maggiore consapevolezza dei propri limiti e di una tendenza all' auto-svalutazione oltre ad una minore propensione verso la competitività (alle donne piace competere meno rispetto agli uomini, poiché ricevono minori soddisfazioni dall' essere vincitrici). Le donne, a differenza dei colleghi, hanno un difficile rapporto con l' assertività, presentando maggiori timori al riguardo della rottura dei legami.

Dunque gli interventi risolutivi dovrebbero provenire sia da spinte esogene che endogene al mondo femminile, per permettere il compimento della rivoluzione

femminile di cui parla Esping-Andersen.

Sarebbe necessario rivedere gli strumenti welfaristici, implementando politiche a sostegno dell' universalità dei servizi di cura che permettano una reale e completa partecipazione femminile al mercato del lavoro, in concomitanza ad uno sgravio del carico di lavoro a cui devono far fronte le donne, che può avere inizio già all' interno delle coppie stesse, attraverso una rieducazione dei mariti-padri, stimolando il loro apporto di aiuto all' interno del nucleo familiare.

Occorrerebbe implementare “*politiche di democrazia paritaria*”, attive ed esplicite, monitorando le performances, attuando politiche di pari opportunità permanenti e pervasive in ogni contesto, soprattutto in quelli aziendali (Addis E., 2015). Non è sufficiente porre uomini e donne sullo stesso piano una volta per tutte.

Nel caso specifico della società di somministrazione Gi Group, per mantenere la coerenza con il proprio codice etico, i propri valori e *mission*, dovrebbe creare le condizioni per un pieno inserimento ed una piena valorizzazione delle donne nel mercato del lavoro, “dal globale al locale”.

Considerando le specificità contestuali della richiesta di lavoro da parte delle aziende clienti presenti nelle aree in cui opera ed eroga i propri servizi, ma soprattutto incentivando le aziende (soprattutto quelle appartenenti a settori caratterizzati da una forte presenza maschile) a valutare l' offerta di lavoro femminile in termini di competenze e profitto, oltre che di carichi di lavoro familiari.

Bibliografia

- Addis E. *Economia del welfare aziendale* in (a cura di Biancheri Rita e Tomio P.) *Dal welfare aziendale al benessere*. ETS, Pisa, in corso di stampa.
- Austin L. *Oltre il soffitto di vetro*. Piemme, 2003.
- Avallone F., Paplomatas A. *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- Balbo L. *Le condizioni strutturali della vita familiare*, in “Inchiesta”, a III n.9/1973
- Baron J.N., Kreps D.M. *Strategic Human Resources. Frameworks for general managers*. WJ & Son, 1999.
- Biancheri R. *Famiglia di ieri, famiglie di oggi. Affetti e legami nella vita intima*. ETS, 2012.
- Biancheri R. *Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria*. ETS, 2010.
- Biancheri R., Taglioli A. *Salute e sicurezza sul lavoro, una questione anche di genere: l'approccio teorico e gli strumenti operativi di una ricerca multidisciplinare*, in (a cura di Biancheri R.) “Salute e Società. Culture di salute ed ermeneutiche di genere”, a.XV n.3/2016.
- Biancheri R., Tomio P. *Lavoro e carriere nell' Università. Gli organismi di parità e la promozione dell' equità di genere*. ETS, Pisa, 2015.
- Bracciale R. *Donne nella rete. Diseguaglianze digitali di genere*. Franco Angeli, Milano, 2010.
- Brunelli G. *Donne e politica. Quote rosa? Perché le donne in politica sono ancora così poche*. Il Mulino, Bologna, 2006.
- Crompton R. *Restructuring Gender Relations and Employment: the decline of the male breadwinner*. Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Del Boca D., Rosina A. *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*. Il Mulino, Bologna, 2009.
- Esping-Andersen G. *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*. Il Mulino, Bologna, 2011.

- Esping-Andersen G. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. 1999.
- Esping-Andersen G. *When fertility is bargained. Second births in Denmark and Spain* (con S. Brodman e M. Guell), in “*European Sociological Review*”, 2007.
- Ferrera M. *Le politiche sociali: l' Italia in prospettiva comparata*. Il Mulino, Bologna, 2006.
- Ferrera M. *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l' Italia*. Mondadori, 2009.
- Gornick J.C. And Meyers M.K *Families that work: Policies for reconciling perenthood and employment*. Russel Sage Foundation, New York, 2003.
- Lewis J., Campbell M., et all *Patterns of paid and unpaid work in Western Europe: gender, commodification, preferences and implications for policy* in “*Journal of European Social Policy* 18(1): 21-37, 2008.
- Maino F, Ferrera M. (a cura di) *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, 2013.
- Maino F, Ferrera M. (a cura di) *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, 2015.
- Paci M. *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, 2007.
- Saraceno C., Naldini M. *Sociologia della famiglia*. Il Mulino, 2013
- Semenza R. *Il mondo del lavoro. Le prospettive della sociologia*. De Agostini, Torino, 2014.
- Taglioli A. *Welfare aziendale e salute organizzativa: quale benessere e per chi?* in (a cura di Biancheri R.) “*Salute e Società. Culture di salute ed ermeneutiche di genere*. a.XV n.3/2016.
- Therbon G. *Is there a future for the family?* in “*IPPR*” volume 14, 2007.
- Tiziano T. (a cura di) *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti* Gruppo Wolters Kluwer, Milano, 2013.

