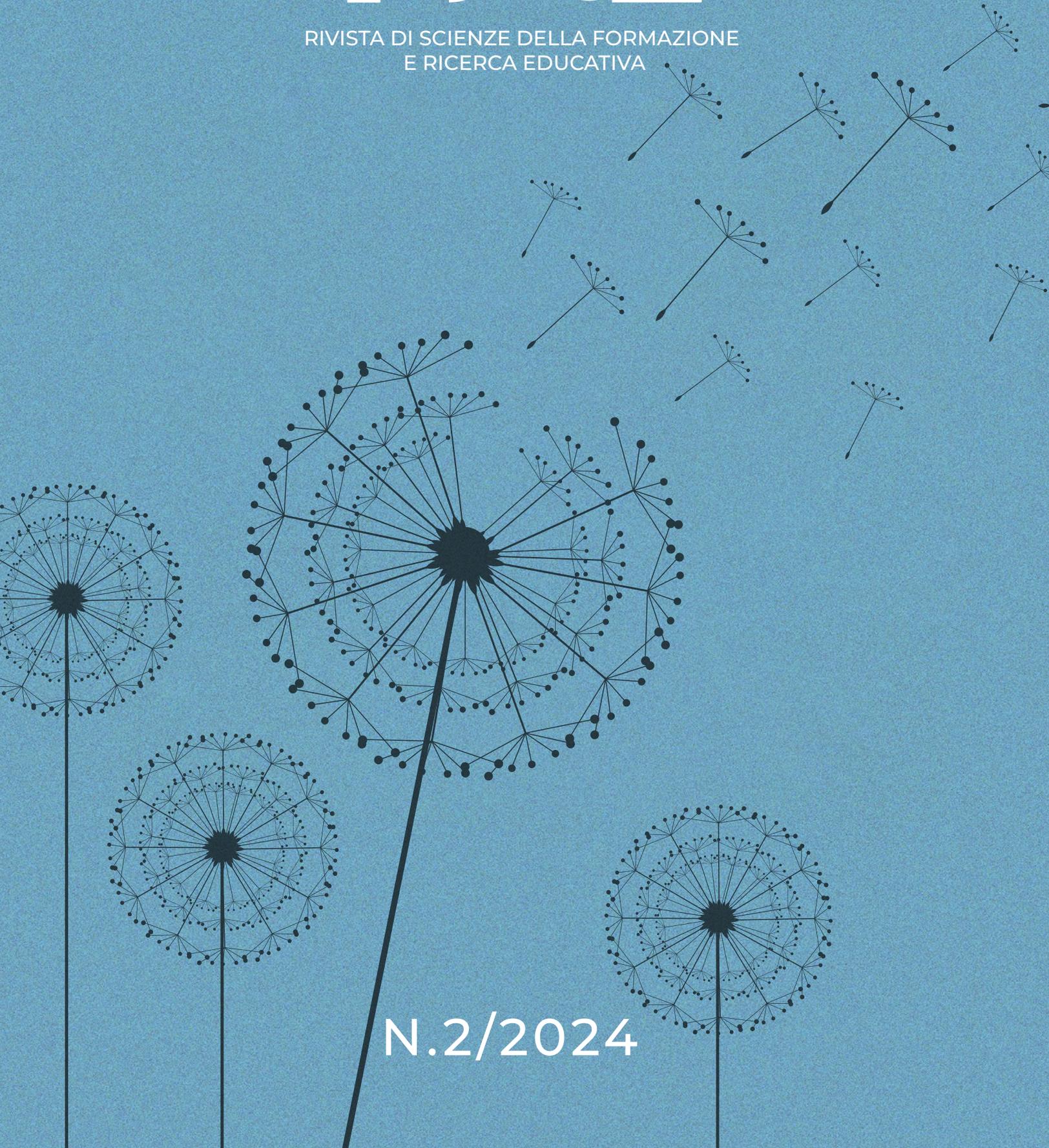


ISRE

RIVISTA DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
E RICERCA EDUCATIVA



N.2/2024

ISRE

RIVISTA DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
E RICERCA EDUCATIVA



DIRETTORE RESPONSABILE

Marco Sanavio

CONDIRETTORI

Loris Benvenuti

Michela Possamai

COMITATO SCIENTIFICO

Loris Benvenuti

Lorenzo Biagi

Nicola Giacopini

Enrico Miatto

Michela Possamai

Arduino Salatin

Ruggero Segatto

CONCEPT E PROGETTO GRAFICO

Ufficio comunicazione SDBM

IMPAGINAZIONE

Marica Padoan

LEGENDA

 Paesaggi

 Itinerari

 Frontiere

SOMMARIO

Editoriale di Michela Possamai con Loris Benvenuti e Marco Sanavio	06
PAESAGGI 	
La complessità della fragilità familiare: le buyer personas come strumento di indagine delle pratiche di intervento inter-istituzionali. di Claudia Andreatta e Luciana Rossi	07
Depressione post-partum e conseguenze sullo sviluppo del bambino di Lara Fressini e Alessandra Ovatoli	28
Valutare competenze chiave nella IEFP: fondamenti e sperimentazione di un dispositivo di valutazione formativa di Loredana Crestoni e Paola Ottolini	40
Certificazioni di genere come base per un modello organizzativo inclusivo per organizzazioni di minori dimensioni di Marino Poddighe	53
Buone pratiche sulla parità di genere: Europa – italia – nord est per pmi di Cristiano Chiusso	70
FRONTIERE 	
Gener-azioni: le politiche age nel confronto con l'esperienza finlandese viaggio di studio – ottobre 2024 di Redazione	94

EDITORIALE

Michela Possamai m.possamai@isre.it
con Loris Benvenuti e Marco Sanavio

“Ad ogni essere umano sono concesse due qualità: il potere e il dono.
Il potere indirizza l'uomo verso il suo destino.
Il dono lo obbliga a condividere con gli altri quanto di meglio ha in se stesso.”

Paulo Coelho

Tutti nasciamo fragili.

Lo mette bene in evidenza il pedagogista italiano Andrea Canevaro, in una sua opera del 2015 che si focalizza sulle pratiche di cura di sé e degli altri.

La fragilità è una condizione intrinseca che ci accomuna sin dal primo istante di vita, nel quale ci riveliamo al mondo come esseri indifesi, vulnerabili, bisognosi di protezione.

Il riconoscimento di questa evidenza dovrebbe guidarci verso una comprensione più profonda del mondo e di noi stessi per abitarlo con dignità, con uguaglianza, con reciprocità. Specie nella frase centrale della vita, emerge con forza la tendenza opposta a celare e dissimulare la propria fragilità a favore di produttività e autonomia, visioni unilaterali, spesso esasperate.

Fragilità non è sinonimo immediato di debolezza: la filosofa d'Oltreoceano Martha Nussbaum, nel suo saggio “The Fragility of Goodness”, ben illustra, a partire dalla drammaturgia classica, quanto vulnerabilità e incertezza siano costitutive dell'essere umano e contribuiscano inscindibilmente a delinearne un orizzonte di senso.

I limiti possono trasformarsi in talenti se riconosciuti in un percorso di consapevolezza, mediante un approccio educativo che non si cristallizza mai in maniera unidirezionale ma deve rimanere plastico, in dialogo continuo con tutti i soggetti coinvolti nella formazione.

Il tessuto sul quale si adagiano gli interventi di questa rivista ha come trama la speranza, fondata sulla costruzione di relazioni umane autentiche e salvifiche, e come ordito la capacità di includere e trasformare, di sapersi opporre alla violenza e al sopruso su chi è più debole, costitutivamente o perché schiacciato dalla vita.

Aprire gli occhi in questo mondo per entrare nelle relazioni familiari è il primo esercizio di consapevolezza della fragilità; così pure l'essere valutati, il percepire il giudizio esterno, il sentirsi discriminati o esclusi, riconosciuti in maniera diversa professionalmente o nella scala sociale.

Tutti cresciamo con un dono.



LA COMPLESSITÀ DELLA FRAGILITÀ FAMILIARE: LE BUYER PERSONAS COME STRUMENTO DI INDAGINE DELLE PRATICHE DI INTERVENTO INTER-ISTITUZIONALI.

Claudia Andreatta

Istituto Universitario Salesiano Venezia – IUSVE – c.andreatta@iusve.it

Luciana Rossi

Istituto Universitario Salesiano Venezia – IUSVE – luciana.rossi@iusve.it

Quali famiglie accedono ai servizi territoriali? Cosa le accomuna e in cosa differiscono? Quali sono i loro bisogni e come rispondiamo a essi? Queste sono alcune delle domande che hanno guidato un percorso di ricerca e formazione con operatori dei servizi dell’Ambito Territoriale Sociale 7 (Conegliano), 8 (Asolo) e 12 (Venezia), parte di un progetto ideato e promosso da ISRE. L’iniziativa si colloca nell’ambito dello stanziamento da parte della Regione Veneto di fondi dedicati a implementare e coordinare il sistema di presa in carico degli utenti degli Ambiti Sociali ai fini di individuare proposte di intervento rivolte alle persone a rischio di vulnerabilità e a “nuclei familiari multiproblematici, contribuendo a ridurre il rischio di povertà ed esclusione sociale” (Dgr.Veneto/69 del 26.01.2023).

Gli interventi sono stati oggetto di una ricerca-formazione che ha inteso approfondire i concetti di vulnerabilità e fragilità familiare. Tali dimensioni sono state esplorate grazie all’impiego della tecnica delle buyer personas nel corso di 5 focus group organizzati in forma laboratoriale che hanno raggiunto 58 partecipanti.

Questo lavoro risulta particolarmente significativo non soltanto per il metodo utilizzato e per le riflessioni che ne sono scaturite, ma anche per la sua intera genesi: esso rappresenta un esempio di come il mondo dei servizi possa trovare nell’accademia un supporto nell’interpretazione della realtà territoriale in cui opera. Tale collaborazione tra pratiche operative e riflessioni scientifiche contribuisce a creare una comprensione più approfondita e integrata delle problematiche sociali, favorendo l’adozione di interventi maggiormente mirati ed efficaci.

Parole chiave: famiglia, ricerca-formazione, vulnerabilità, fragilità, capacitazione.



THE COMPLEXITY OF FAMILY FRAGILITY: BUYER PERSONAS AS A TOOL FOR INVESTIGATING INTER-INSTITUTIONAL INTERVENTION PRACTICES

Claudia Andreatta

Istituto Universitario Salesiano Venezia – IUSVE – c.andreatta@iusve.it

Luciana Rossi

Istituto Universitario Salesiano Venezia – IUSVE – luciana.rossi@iusve.it

Which families access territorial services? What unites them and how do they differ? What are their needs, and how do we address them? These are some of the questions that guided a research and training process with service operators from the Territorial Social Areas 7 (Conegliano), 8 (Asolo), and 12 (Venice), as part of a project conceived and promoted by ISRE. The initiative falls within the framework of funding allocated by the Veneto Region to implement and coordinate the user care system in the Social Areas, aiming to identify intervention proposals targeted at individuals at risk of vulnerability and “multi-problematic family units, contributing to reducing the risk of poverty and social exclusion” (Dgr.Veneto/69 of January 26, 2023).

The interventions were the subject of research-training aimed at deepening the concepts of vulnerability and family fragility. These dimensions were explored using the buyer personas technique during five focus groups organized in a workshop format, which involved 58 participants. This work is particularly significant not only for the method employed and the reflections it generated but also for its overall development. It represents an example of how the service sector can find support in academia for interpreting the territorial reality in which it operates. This collaboration between operational practices and scientific reflections contributes to creating a more profound and integrated understanding of social issues, fostering the adoption of more targeted and effective interventions.

Keywords: family, research-training, vulnerability, fragility, empowerment



1. IL LAVORO DEGLI AMBITI TERRITORIALI SOCIALI: IL TERRITORIO A SOSTEGNO ALLA FRAGILITÀ E DELLA VULNERABILITÀ

Nell'attuale contesto sociale, la riflessione sul lavoro che viene svolto a sostegno della fragilità e della vulnerabilità familiare è fondamentale ed è ancor più significativa se mossa dalle istituzioni territoriali che lavorano quotidianamente nell'ambito del contrasto alla povertà. Il presente lavoro di ricerca-formazione si è sviluppato attorno all'esigenza degli enti territoriali di rispondere a una progettualità pensata per accedere ai fondi messi a disposizione dalla Dgr. Veneto 69/2023¹. L'intento di questa delibera era quello di individuare proposte di intervento rivolte alle persone a rischio di vulnerabilità e a "nuclei familiari multiproblematici, contribuendo a ridurre il rischio di povertà ed esclusione sociale". All'interno di questa cornice normativa, ISRE - Istituto Superiore di Ricerca Educativa ha sviluppato il progetto "Insieme in ATS 012" che ha visti coinvolti i referenti dell'Ambito Territoriale Sociale (da qui in avanti ATS) e dell'Azienda Sanitaria Locale ai fini di implementare e coordinare il sistema di presa in carico degli utenti degli Ambiti Territoriali Sociali. Il progetto si allinea agli obiettivi della Dgr. e del "Piano Regionale per la Lotta alla Povertà 2018-2020 e ripartizione del Fondo per la lotta alla povertà 2019" con la proposta di azioni che mirino a minare le basi del disagio familiare e giovanile con interventi personalizzati e tempestivi. Si sono pertanto realizzate azioni progettuali volte a creare équipe multidisciplinari e inter-istituzionali che potessero rispondere meglio alle necessità familiari, revisionare protocolli e linee guida esistenti e infine, proporre strumenti concreti per il raggiungimento delle famiglie in stato di necessità.

In questa sede si esploreranno le riflessioni emerse nell'ambito dell'azione di ricerca che prevedeva di analizzare i modelli di intervento utilizzati nel territorio sia da parte di operatori del settore sociale dei comuni veneziani, che di operatori del settore sanitario. Alla base degli interventi di ricerca-formazione che verranno a breve presentati, vi è una riflessione rispetto ai concetti di fragilità e vulnerabilità. I prossimi paragrafi saranno dedicati ad esplorare i due termini: ciò non si limita a essere un esercizio semantico, bensì una riflessione epistemologica. D'altra parte la stessa Dgr. 69/2023 utilizza i termini povertà, fragilità e vulnerabilità come sinonimi tra di loro. Le differenze tuttavia sono molte; Emilio (2022) ricorda che, se la fragilità "può essere identificata [...] come la tendenza di entità [...] a essere danneggiate o a decadere in senso sia fisico che immateriale di fronte a un urto o, in modo più generale, di fronte a una (repentina) variazione del contesto in cui l'entità è inserita" (Emilio, 2022, p. 113-114), la vulnerabilità, si collega alla fragilità in relazione a "quali "lesioni" o "danni" i diversi attori o processi possono ricevere sulla base delle condizioni di fragilità in cui sono collocati" (Emilio, 2022, p. 119). Una migliore comprensione riguardo alle differenze concettuali che sono sottese diventa uno strumento essenziale per delineare strategie efficaci di intervento e per rispondere in modo adeguato alle necessità delle famiglie che accedono ai servizi territoriali. Cosa fa sì che una persona possa essere considerata fragile? E come si collegano questa etichetta con il concetto di povertà? Il contributo esplora queste

¹ Il testo della delibera è consultabile presso il Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=494832> (Ultima consultazione 11.08.2024).



domande con il supporto di 5 focus group realizzati sia con gli operatori coinvolti nel progetto “Insieme in ATS 012”, afferenti all’ATS 12 di Venezia, sia con operatori degli ATS 7 e 8 rispettivamente di Conegliano e Asolo, con i quali è stato avviato un progetto simile a quello del territorio veneziano. L’intento è quello di presentare le riflessioni e le posture educative che caratterizzano la pratica professionale di chi opera nei servizi a tutela delle famiglie. Ciò vuole essere un contributo al più ampio dibattito su come le politiche sociali possono affrontare le sfide progettuali e organizzative in modo più inclusivo e attento.

2. FAMIGLIE VULNERABILI E CONTRASTO ALLA POVERTÀ: UNA QUESTIONE SEMANTICA.

Il termine povertà è ampiamente conosciuto e utilizzato ma è di difficile definizione poiché porta con sé complessi significati semantici, culturali e interpretativi. Si pensi alla parola *povero*: chiunque venga etichettato come tale percepisce su di sé uno sguardo giudicante che inevitabilmente agisce sui propri intorni sociali e sul benessere psico-fisico. Essere considerati poveri non solo è fonte di un grande stigma sociale ma comporta anche un ineluttabile riflesso sul proprio status. Nel parlare comune, la povertà è intesa principalmente dal punto di vista economico; lo stesso Simmel (1906) ricorda il fatto che questo termine si utilizza quando una persona riceve assistenza dalla collettività senza però poter assicurare reciprocità. Essere assistiti, in altri termini, comporta la sospensione del patto sociale di scambio (bidirezionale) tra soggetto e società. In questo modo la persona - il povero - cessa di essere considerata attiva e viene depotenziata della propria capacità di autodeterminazione.

Restando per il momento sul piano economico, la povertà può essere definita come la carenza o assenza di risorse necessarie al soddisfacimento di bisogni legati a una vita dignitosa (Nanni 2018; Nussbaum, 2014). Tuttavia, nel definire la povertà, la Banca Mondiale (2018) ha identificato due nuove soglie capaci di valutare non solo la dimensione del reddito, ma anche l’accesso ad altre risorse e parametrizzate sulla tipologia di economia del paese di provenienza. Questa scelta sottolinea il fatto che la povertà sia un concetto multidimensionale che trascende il piano economico e investe anche dimensioni linguistiche, culturali, relazionali ed identitarie. (Sen 1986; Curti, 2020; Sottocorno, 2020, 2022). In tal senso una efficace indagine della fondazione Zancan (Vignola, 2016) articola in quattro aree i determinanti della povertà che ne esprimono provenienza ed effetto: a. area funzionale-organica: considera dimensioni fisiche quali l’insorgenza di patologie, malnutrizione o esposizione a sostanze; b. area cognitivo-comportamentale: prende in considerazione l’accesso a opportunità culturali, di studio e a contesti educativi stimolanti; c. area socio-ambientale-relazionale: riguarda l’accesso a esperienze condivise informali come gite, feste con gli amici, uscite in famiglia; d. area valoriale e spirituale: riguarda l’accesso a occasioni di riflessione su dimensioni “non immanenti” e il soddisfacimento dei bisogni non materiali.

In termini di cause e di conseguenze, ma anche di manifestazioni fenomenologiche, la povertà è dunque un concetto tutt’altro che lineare. Un’altra importante considerazione riguarda il fatto che il concetto di povertà non si applica soltanto al singolo individuo



ma, più spesso, diviene categoria interpretativa dell'esperienza di un intero nucleo familiare (Bettinelli, 2024), soprattutto in presenza di minori o soggetti fragili all'interno del nucleo stesso. Per leggere il fenomeno della povertà in un'ottica sistemica, Carrà (2020, 2021) suggerisce di utilizzare il “*family impact lens*”, un modello di analisi e di progettazione di interventi in dialogo con i nuclei familiari, che pone la famiglia stessa al centro di un crocevia relazionale capace di influenzare il benessere del singolo ma anche dell'intero contesto sociale. Come riportato più sopra, la letteratura correla lo status socioeconomico familiare² direttamente all'accesso a stimoli e opportunità (Vignola et al., 2016): la povertà comporta una riduzione, per tutti i membri del nucleo familiare - e maggiormente per i più fragili - dello sviluppo di dimensioni cognitive (Noble K.G. et al., 2015), relazionali, emotive (Engle, Black, 2008). Si tratta di dimensioni altrettanto irrinunciabili per la crescita integrale del singolo soggetto e prerequisito fondamentale al suo divenire risorsa effettiva per la comunità (Nanni et al., 2018). L'Indice di povertà multidimensionale (Mpi), presentato dall'Undp³ nel suo Rapporto del 2010, considera le diverse privazioni che una persona proveniente da una famiglia “povera” può affrontare in termini di scolarizzazione, salute e condizioni di vita.

Dunque, in una prospettiva centrata sull'umano, se si parla di povertà non si può evitare di intercettare il problema della cosiddetta “povertà educativa”, sempre più ricorrente nell'analisi pedagogica e sociologica delle dinamiche educative e delle fragilità familiari (Vignola et al., 2016; Montesi, 2018; Curti, 2020; Bruzzone 2020; Curti, Fornari, Moroni, 2022; Sottocorno, 2020, 2022). Si tratta anche in questo caso di un concetto tanto auto-evidente quanto complesso, che riassume la riflessione fin qui realizzata e che può essere ben espresso dalla formulazione di Save the Children (2014) che la definisce una “privazione per i bambini e gli adolescenti, delle opportunità di apprendere, sperimentare, sviluppare e far fiorire liberamente capacità talenti e aspirazioni”. Concretamente, la povertà educativa si traduce dunque in una limitazione o in un impedimento nell'acquisizione di “alfabeti idonei” (Nuzzaci, 2020; Rossi, 2023) per comprendere, leggere, esprimere e argomentare la realtà che il soggetto si trova a sperimentare.

La multidimensionalità del fenomeno povertà sperimentata, si riflette quindi anche sul riconoscimento - e dunque sull'etichettamento - della famiglia stessa che viene identificata come una *Family with multiple problems* (Tausendfreund et al., 2016), in italiano tradotta con famiglia *multiproblematica*⁴. In Europa negli ultimi 10 anni si è assistito ad uno slittamento semantico dal termine “problematico” al termine “vulnerabile” (Milani, Ius, Serbati, 2013; Ius 2020), scegliendo di adottare la dicitura “famiglie vulnerabili” al fine di identificare la multidimensionalità del fenomeno. Questione questa che verrà affrontata approfonditamente nei paragrafi successivi in quanto ha impegnato molte riflessioni dei partecipanti ai focus-group.

² Lo status socioeconomico familiare viene abbreviato in SES: Socio Economic Status.

³ Undp è l'acronimo del Programma delle Nazioni unite per lo sviluppo - United Nations Development Programme. Si veda <https://www.undp.org/>

⁴ Si richiama qui un filone di studi nato negli anni 50 negli Stati Uniti (Buell et al., 1952) e ha visto declinazioni specifiche nei differenti paesi (Barth & Schlereth, 2009; Starkey et al., 2002; Garret-Gloane, 2015; Malagoli Togliatti, Rocchietta 1987).



3. IMPLEMENTARE IL LAVORO INTER-ISTITUZIONALE PER PREVENIRE L'ESCLUSIONE SOCIALE. UN INTERVENTO DI RICERCA – FORMAZIONE CON LE BUYER PERSONAS.

La richiesta pervenutaci di realizzare alcuni interventi formativi agli operatori partecipanti al progetto si è inserita in questa progettualità con un duplice scopo: anzitutto per implementare un lavoro inter-istituzionale tra ATS, Aulss e privato sociale, secondariamente per rispondere alla necessità di configurare nuovi modelli di assegnazione di contributi disponibili per le famiglie fragili e vulnerabili (così come sono state definite dalla Dgr). La complessità di tale esigenza, che arriva anche ad investire dimensioni semantiche di riconoscimento, rimanda a importanti conseguenze sul piano operativo: non è infatti sufficiente colmare il bisogno economico delle famiglie per rispondere in modo efficace alle istanze relative alla povertà (Vignola et al., 2016). Si è reso da subito auto-evidente un necessario approfondimento e di condivisione dei concetti di fragilità e vulnerabilità. Al fine di raggiungere questo obiettivo si è scelto di non limitarsi a organizzare un ciclo di incontri di aggiornamento professionale frontali, bensì di sfruttare le potenzialità offerte dagli interventi di ricerca-formazione⁵ (Asquini, 2018). Il lavoro con i professionisti dunque è stato fondamentale per attivare processi di riflessione rispetto alla pratica professionale quotidiana, ciascuno con la propria peculiarità derivata da predisposizioni personali, formazione, prassi dei servizi di appartenenza, ecc. Come infatti ricorda Cardarello (2018), la ricerca-formazione è una modalità di intervento che prevede un coinvolgimento attivo dei partecipanti e, benché molto impegnativa - e forse proprio per questo motivo - consente potenzialmente di trasformare i partecipanti e allo stesso tempo di realizzare processi di co-costruzione della conoscenza e di “teorizzazione” dal basso.

Gli interventi sono stati esplorati nel corso di 5 focus group organizzati in forma laboratoriale e condotti dapprima negli ATS 12 di Venezia e in un secondo momento anche con i partecipanti intervenuti afferenti agli ATS 7 e 8, rispettivamente Conegliano e Asolo, entrambe in provincia di Treviso. Complessivamente i partecipanti raggiunti sono stati 58 educatori, assistenti sociali, operatori e insegnanti che sono stati coinvolti dal progetto in équipe multidisciplinari di lavoro.

3.1 METODOLOGIA: COSA SONO LE BUYER PERSONAS E PERCHÉ USARLE?

La scelta rispetto alla tipologia di metodo di lavoro da utilizzare in questo disegno di ricerca-formazione ha imposto un'accurata riflessione preliminare: da un lato si intendeva individuare una tecnica che consentisse di valorizzarne l'esperienza professionale per una riflessione sulle definizioni di “fragilità” e “vulnerabilità”, dall'altro era neces-

⁵ E' importante tuttavia evidenziare che la ricerca-formazione trova i suoi fondamenti teorici nelle attività di formazione con gli insegnanti in ambiente scolastico. Benché essa preveda momenti di ricerca attiva e su campo da parte degli insegnanti, essa è stata presa a riferimento nella proposta di metodo di indagine del presente lavoro in quanto è stata adottata la tecnica delle *buyer personas* con funzione di report osservativo del campo professionale di cui sono testimoni privilegiati attraverso la propria pratica professionale.



sario far sì che nelle équipes inter-istituzionali ciascun partecipante potesse fare riferimento alle famiglie che popolano i servizi. Tenuto della variegata esperienza professionale dei partecipanti ai focus group e anche della necessità di individuare strumenti innovativi e stimolanti - non di dimentichi infatti che spesso questi professionisti partecipano a numerose proposte formative e dunque il rischio di lavorare con strumenti già da loro sperimentati, si è scelto di utilizzare un diverso approccio per raccogliere i dati e avviare la riflessione (Giorgi et al, 2021). Pertanto la scelta è ricaduta sullo strumento delle *buyer personas* (Cooper, 1998), una tecnica ideata nel mondo del marketing che viene generalmente utilizzata per identificare, anche visivamente, le tipologie di clienti destinatarie dei prodotti o servizi che si intendono promuovere.

I partecipanti ai focus group sono stati invitati a visualizzare le famiglie che incontrano nei loro servizi e a considerarle come i loro principali *stakeholder*. Di fatto, nella pratica professionale di cura degli operatori intervenuti, le famiglie/utenti rappresentano il centro focale attorno al quale si costruiscono i servizi, le proposte di intervento ecc. La tecnica delle *buyer personas* consiste nell'individuare il cliente tipo, in questo caso gli utenti dei servizi, e individuarne caratteristiche, abitudini, motivi per cui si rivolgono al servizio, aspirazioni, difficoltà ecc. La descrizione del cliente tipo viene riportata in una griglia di analisi che diviene strumento fondamentale per verificare che gli obiettivi del servizio siano in linea con le esigenze degli utenti e ideare nuovi servizi o progettualità. Queste finalità si sono rivelate particolarmente in linea con gli obiettivi della ricerca-formazione e inoltre, facilitati dalla natura prevalentemente grafica della tecnica, essa è risultata particolarmente efficace da un lato per stimolare il dialogo da tra professionisti che devono confrontarsi su tematiche complesse pur non sempre conoscendosi personalmente e altrettanto cruciale per rispondere al bisogno di condivisione di un linguaggio (aspetto di cui si parlerà successivamente). La griglia di raccolta delle *personas* è stata consegnata a ogni partecipante sia nella sua forma cartacea - in un focus group di Venezia, sia sperimentandola anche nella forma virtuale tramite Jamboard (Fig. 1) negli altri interventi.

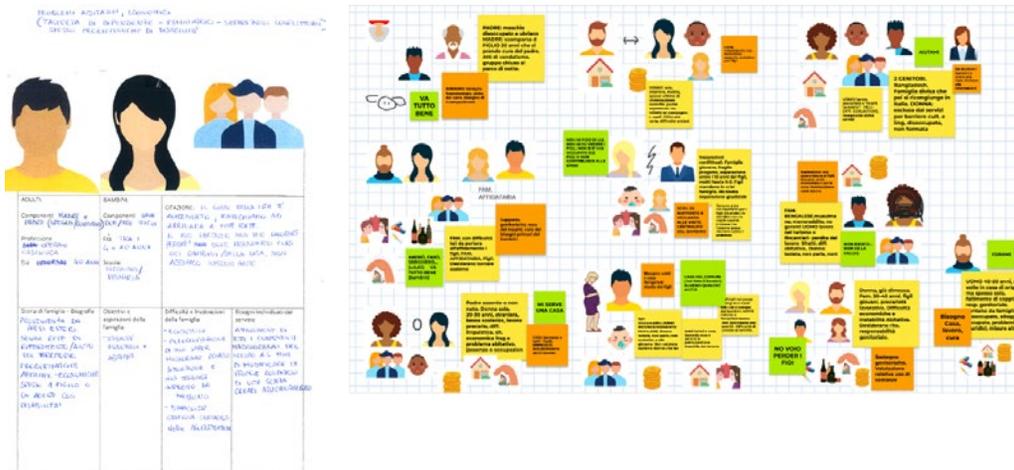


Figura 1: Esempi di buyer personas compilate in formato cartaceo e in formato digitale su piattaforma Jamboard.



Ciascun partecipante doveva riferirsi a quella che è la “famiglia tipo” di cui si occupa nello svolgimento della sua professione. Oltre a rappresentarla visivamente utilizzando alcune icone fornite, essi dovevano descriverne la composizione (numero di membri e caratteristiche), indicare se nella famiglia sono presenti anche minorenni, scrivere la “frase tipica” che questa famiglia riporta al servizio, descrivere i motivi di accesso al servizio, riportare le difficoltà incontrate dalla famiglia, indicare obiettivi e aspirazioni che ciascun componente della famiglia individua per sé e metterli a confronto con i bisogni individuati dal servizio.

Questa tecnica ha consentito di realizzare e condividere una mappatura di tipologie di famiglie fragili, mettendo in evidenza quali fossero le caratteristiche comuni, le peculiarità e i bisogni di cui esse si fanno portatrici nei vari servizi di riferimento. Grazie all'utilizzo di questa tecnica visuale è stato possibile per i partecipanti ai focus riflettere assieme sul fatto che i *topoi* familiari emersi variano in modo significativo in funzione del bacino di utenza e dei servizi coinvolti pur nell'utilizzo di protocolli, strumenti e etichette lessicali comuni. Le *personas* a nostro avviso si sono rivelate uno strumento fondamentale che ha consentito di riflettere sulle cause di fragilità delle famiglie, sui loro profili di fragilità e sulla postura educativa che ne consegue a seconda del modello di famiglia che essi immaginano di avere davanti a sé. Si procederà quindi a presentare le principali riflessioni scaturite grazie a questa tecnica di indagine.

4. L'IMPORTANZA DELLE PAROLE NEL DARE FORMA ALLA REALTÀ: CAUSE DI FRAGILITÀ E PROFILI DI FRAGILITÀ.

4.1. LE CAUSE DI FRAGILITÀ

Il confronto tra gli operatori dei diversi servizi, nell'analisi dei *topoi* familiari emersi, ha permesso di tracciare alcuni profili di fragilità sulla base degli elementi che costituiscono la causa della stessa fragilità (Di Blasio, Miragoli 2018). La riflessione attivata con i servizi ha evidenziato come, se è vero che la fragilità è una dimensione ontologica dell'essere umano, che tutti nasciamo fragili, (Canevaro 2015), e che siamo tutti potenzialmente vulnerabili, ossia feribili da un attacco esterno sia esso realizzato dal parte del contesto, di relazioni o gli altri soggetti intenzionali (Miatto et al., 2022) è anche vero che tali potenzialità assumono un margine di maggior incidenza in presenza di determinate condizioni o caratteristiche intrinseche e estrinseche. Il risultato del lavoro di condivisione nei focus group ha dunque evidenziato che le famiglie sono esposte a fattori di rischio o cause di fragilità - talvolta prevedibili - che sono state etichettate come “oggettive”, “interiori”, “relazionali” oppure “esterne”.

Le cause di fragilità *oggettive* rinviano a dimensioni spesso auto-evidenti, capaci di aumentare la vulnerabilità del nucleo familiare (Serbati, Milani, 2016), un esempio di ciò è la presenza in famiglia di persone con disabilità gravi o patologie croniche (Lizzola, Tarchini, 2006; Franza, 2019), o problematiche psichiatriche importanti, o ancora provenienze culturali e linguistiche che rendono più complesso l'accesso a determinati contesti e servizi. Queste causano e reiterano nel quotidiano un *vulnus* che diviene così “cumulativo” (Zicolella, 2008) anche nei contesti più preparati ad accogliere le peculiarità umane. Nelle prime esemplificazioni proposte spesso si materializzano anche delle



“fragilità invisibili” (Musaio 2023), che investono gli altri membri del nucleo familiare, che diviene appunto vulnerato in virtù della difficoltà oggettiva di uno dei suoi membri, ma che rischiano di rimanere non riconosciute.

Le cause di fragilità *interiori* rimandano invece ad aspetti più intimi dei soggetti coinvolti, non immediatamente intercettabili dall'esterno (Serbati, Milani 2016): vissuti di colpa genitoriali, tratti emotivi patologici, percezione cronica di insicurezza e minaccia esterna, bassa autostima di uno o più adulti del nucleo (Segatto, Dal Ben, 2020).

Le cause di fragilità *relazionali* si definiscono in relazione all'altro, sia in termini di presenza/assenza della relazione, che di qualità della relazione stessa. Esse impongono compiti di sviluppo specifici non sempre affrontabili dal nucleo familiare (Barni, 2020): sono correlate, ad esempio, a separazioni o divorzi particolarmente aggressivi, lutti, violenze domestiche, isolamento sociale.

Infine, le cause di fragilità *esterne*, rimandano a difficoltà influenzate dall'“esterno” della persona o del nucleo familiare: sono i casi in cui la “vulnerabilità viene creata dalla strutturale condizione di pregiudizio, stigmati, ingiustizia, dominio, violenza a cui sono esposti, con conseguenti discriminazioni e forme strutturali di esclusione” (Crocetta, 2022, pp.76-77). In questa categoria rientrano dimensioni legate al contesto sociale e culturale in cui si vive, a vicende di mobbing o bullismo nel contesto lavorativo o di vita quotidiana, oppure connesse allo stigma sociale di particolari categorie. Si pensi alla difficoltà di trovare lavoro per persone impegnate in una transizione di genere o con una deturpazione al volto; eppure questi elementi non vengono considerati fattori invalidanti ai fini della pratica lavorativa specifica.

Durante il confronto nei focus group condotti si è condiviso il fatto che questi profili nella pratica professionale siano da utilizzare come categorie interpretative, utili a costruire interventi mirati ed efficaci. Queste fragilità tuttavia nella realtà si intrecciano e si sovrappongono, dando forma a storie familiari complesse: “cause” ed “effetti” diventano un groviglio difficilmente dipanabile. Proprio questa complessità muove i servizi a utilizzare la locuzione “famiglie multiproblematiche” o con “bisogni complessi” (Malagoli Togliatti, Tofani, 2010), come richiama la stessa Dgr 69/2023 che esprimono la consapevolezza di un approccio sistemico e del coinvolgimento di più professionisti nell'intervento.

Nel confronto con chi opera in modo diretto con i minori, come educatori, insegnanti e assistenti sociali è emersa l'efficacia di analizzare il fenomeno in funzione di due dimensioni interpretative ovvero il “posizionamento”, interno o esterno al soggetto, e il livello di controllabilità o incontrollabilità. Questa prospettiva richiama il costrutto psicologico del *Locus of control* (Rotter, 1954; 1966) che tratteggia la modalità con cui un soggetto ritiene che gli eventi della sua vita siano controllabili o meno in quanto esito di azioni e comportamenti propri, seppure talvolta involontari, in due polarità, appunto, che si intersecano in tale attribuzione: interno/esterno e controllabile/incontrollabile. Nella nostra analisi la dimensione “interna” rimanda a tutti quegli aspetti che riguardano direttamente il nucleo familiare, mentre la dimensione “esterna” richiama aspetti relativi al contesto e alle reti socio-relazionali.

Le équipes multidisciplinari degli ATS hanno evidenziato come tale approccio apra a interessanti traiettorie di intervento che mirano ad aiutare il minore, in assenza di genitori capaci di farlo in sua vece, ed il nucleo familiare stesso, quando disponibile, a



implementare la propria agency, focalizzando prima e poi gestendo le dimensioni controllabili nella direzione di un maggior stato di benessere personale e del nucleo familiare. Tale prospettiva risulta particolarmente interessante e pedagogicamente fondata, poiché mette al centro il destinatario dell'intervento, come soggetto attivo del processo stesso, e preferendo il *caring* al più deresponsabilizzante *curing* (Folgheraiter 2012).

Alcune delle cause di fragilità interne che sono state definite essere controllabili, non tanto nella loro genesi, quanto piuttosto nella riduzione o nell'annullamento degli effetti negativi, sono ad esempio l'isolamento sociale, la scarsa "manutenzione di base", intesa come cura del proprio corpo e del proprio benessere mentale, la poca consapevolezza dei propri punti di forza, la mancata consapevolezza del ruolo educativo familiare e la scarsa conoscenza delle opportunità offerte dal territorio e dai servizi locali. Nella loro declinazione "esterna" emergono come significativi aspetti quali la frequentazione di compagnie e contesti relazionali inadatti o pericolosi, l'assenza di adulti significativi e capaci di speranza, la rigidità culturale e il basso livello di istruzione dell'ambiente quotidiano.

Sebbene alcuni di questi elementi possano apparire difficilmente governabili e controllabili dal nucleo familiare, tuttavia emerge come una maggior consapevolezza rispetto all'importanza di tali dimensioni metta il soggetto nelle condizioni di ricercare attivamente alcune esperienze, evitandone altre, e di accogliere con cognizione di causa le proposte dei servizi indirizzate in tal senso (Serbati, Petrella 2021)

4.2 I PROFILI DI FRAGILITÀ

Il confronto con i referenti dei diversi servizi ha poi permesso di tracciare alcune tipologie di fragilità espresse da alcune coppie semantiche dicotomiche, capaci di facilitare il posizionamento delle singole situazioni familiari all'interno di un *continuum* tra due poli. Tali polarità permettono di mettere in luce dimensioni rilevanti e utili a individuare traiettorie di intervento mirate.

La prima polarità *situata/connaturata*, si focalizza sul *locus* della fragilità: si tratta di una fragilità che riguarda caratteristiche stabili e strutturate dei suoi membri oppure dipende da situazioni contingenti e avverse? Un tipico esempio di fragilità situata riguarda l'esperienza di un nucleo familiare migrante che in patria era conosciuto, rispettato, integrato e, soprattutto, capace di provvedere in modo adeguato alle proprie esigenze, a volte anche in virtù di un titolo di studio elevato e di una buona posizione lavorativa del capo famiglia. Quello stesso nucleo familiare, immigrato nel nostro paese per diversi motivi, potrebbe trovarsi in una situazione di fragilità "situata" (Crocetta, 2022 p.76): la lingua sarà incomprensibile, il titolo di studio non riconosciuto, l'accesso al mondo del lavoro molto limitato e la complessità del sistema burocratico ostica. Il posizionamento della fragilità del singolo nucleo familiare all'interno di tale polarità permette di identificare, in termini di metodologia e di tempo, l'intervento più utile: per la famiglia migrante prima presentata potrebbe essere utile un intervento di sostegno economico mirato e a breve termine, associato ad un intervento formativo e di accompagnamento al lavoro. Un intervento che sarebbe poco utile nel caso di una fragilità connaturata di un nucleo familiare composto da una donna sola di mezza età con problemi di salute, unico caregiver di un figlio trentenne con disabilità cronica gravissima.

Una seconda polarità, *consapevole/inconsapevole*, si focalizza sulla consapevolezza più



o meno presente che il singolo, o il nucleo, ha della propria fragilità. Tale polarità si aggancia ad un'altra polarità secondaria emersa che rimanda alle fragilità segnalate dal diretto interessato ovvero dall'esterno. Emblematico l'esempio riportato da un operatore che riporta che molte famiglie raggiunte dai servizi territoriali affermano: “*Non ho problemi. Cosa volete da me?*” (As1_03). Questa esplicitazione si contrappone, sull'altro versante del continuum, a un'altra affermazione “*Aiutatemi a mandare i miei figli a scuola*” (As1_08) che, di converso, esprime la consapevolezza del problema e la volontà di mantenere la gestione del problema. Tale polarità rimanda alla necessità, rilevata anche dai servizi, di promuovere maggiormente processi di consapevolezza nei soggetti destinatari di interventi di aiuto, in seconda istanza, di *empowerment* (Zanon, 2016; Milano, Ius, Serbati, 2013) e capacitazione (Sen, 2000) capaci di renderli soggetti attivi del processo di cambiamento.

Una terza polarità, *colpevole/non colpevole*, si focalizza sulla attribuzione di responsabilità della situazione di fragilità (Vergani 2015). Un esempio di fragilità colpevole potrebbe essere quella di una persona dedita a sostanze stupefacenti, il cui abuso porta alla perdita del lavoro, della casa e alla necessità di affidare i figli ad altro nucleo familiare. Come evidenziato dai referenti coinvolti nei focus group, l'attribuzione di colpa non viene effettuata da parte degli operatori nel sociale coinvolti nei servizi, chiamati deontologicamente ad una epochè, sospensione del giudizio, quanto piuttosto nella percezione “comune e diffusa” che comporta poi l'etichettamento di questo tipo di individui da parte della società. Maggiore è la presunta colpa della fragilità e maggiori appaiono essere i vissuti di esclusione sociale. Di conseguenza inferiori saranno gli interventi di solidarietà diretta: i servizi in questo caso sono chiamati a progettare interventi che attivino parallelamente sia azioni specifiche che progetti di riattivazione - talvolta costruzione ex novo - di reti relazionali e sociali positive in una logica di “vicinanza solidale”⁶ (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2017, p. 71)

La quarta polarità, *prevista/spiazzante* - emersa prevalentemente nell'intervento nell'Ambito Sociale di Asolo - rimanda alla presenza o meno di protocolli per gestire la situazione specifica. Gli operatori richiamano alla difficoltà di progettare interventi in un sistema che, per operare, necessita di riferirsi a categorie di fragilità e problemi già esistenti nel servizio. Questo comporta il dover attribuire a ciascuna situazione un'etichetta specifica, ponendo di volta in volta, ciascuno all'interno o all'esterno di un *limen* che risulta necessario ma arbitrario. Il rischio è quello di agire in una cornice di riduconismo concettuale che mal si applica, ricorda Crocetta, all'umano (2022, p.58). Vi sono dunque fragilità che “spiazzano”, mettono in crisi, il sistema, sia nella valutazione del grado di problematicità, che nella conseguente attivazione degli interventi che spesso risultano inadeguati, conducendo ad uno spreco di risorse a fronte di una insoddisfazione generale. Talvolta si tratta di situazioni uniche, altre volte di nuove tipologie di fragilità emergenti, che in breve tempo, diverranno tristemente “previste” e non più spiazzanti, come nel caso della diffusione del fenomeno degli *hikikomori* nel nostro pa-

⁶ La “Vicinanza Solidale” è una dei quattro dispositivi collettivi definite all'interno delle linee di indirizzo individuate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per gli interventi con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità.



ese iniziata, secondo De Michele et al. (2013) nell'ultimo decennio.

Un'ultima polarità, multigenerazionale/monogenerazionale, si focalizza sulla storia familiare della fragilità. Molti assistenti sociali ed educatori dei servizi territoriali evidenziano infatti come alcuni nuclei familiari sono presi in carico dai servizi da molte generazioni e appare "chiaro a ciascuno" come il perpetrarsi di quello che Feinstein (2003) definisce essere la "trappola dello svantaggio sociale", pur in presenza di interventi tempestivi, sia talvolta sostanzialmente inevitabile (Di Blasio 2018, Camisasca 2016) In tal senso, in presenza di fragilità familiari multigenerazionali, appare fondamentale un intervento precoce e tempestivo (Moffit 2018, Causadias e Cicchetti 2018) capace di proporre riferimenti relazionali solidi, alternativi e "prossimi" (Milani 2018)

5. AGIRE A FAVORE DI UNA REALTÀ COMPLESSA: SPERANZA E TEMPO NEL LAVORO DI INCLUSIONE SOCIALE

Si è visto come il discorso sulle cause della fragilità e sui profili di fragilità siano state al centro di riflessioni condivise dagli operatori rispetto alle caratteristiche delle famiglie che tipicamente accedono ai servizi. Durante i focus group, in particolare in un intervento condotto a Venezia, questo tipo di riflessione ha dato il via ad un'analisi più approfondita che ha riguardato i modelli interpretativi degli interventi attivati sul territorio degli AS. Questi ragionamenti hanno portato gli operatori a riflettere su due dimensioni che orientano gli agiti educativi e dunque i progetti, il modo di organizzare gli interventi: la speranza e il tempo.

L'elemento della speranza fa riferimento alla fiducia che gli operatori hanno nel successo degli interventi che vengono modellati sulla base delle cause di fragilità e dei profili di fragilità individuati. Questo elemento mette in discussione i principi fondativi del *capability approach* (Sen, 1984, 2000) ma evidenzia anche la fatica espressa nel lavoro di routine quotidiana. Si tratta di un'esplicitazione particolarmente significativa e indicativa del forte di senso responsabilità e di presa in carico a livello anche emotivo, verso ogni persona in transito nei servizi. L'elemento del tempo di permanenza nei servizi è un dato che viene rilevato in modo dichiaratamente oggettivo perché facilmente desumibile dai report prodotti per ciascuna famiglia incontrata. L'incrocio di questi due elementi (Fig.2) ha consentito di identificare alcune macro-tipologie di famiglie che i servizi incontrano e le etichette di tali famiglie sono volutamente state mantenute identiche a quelle che gli operatori stessi hanno individuato e definito.

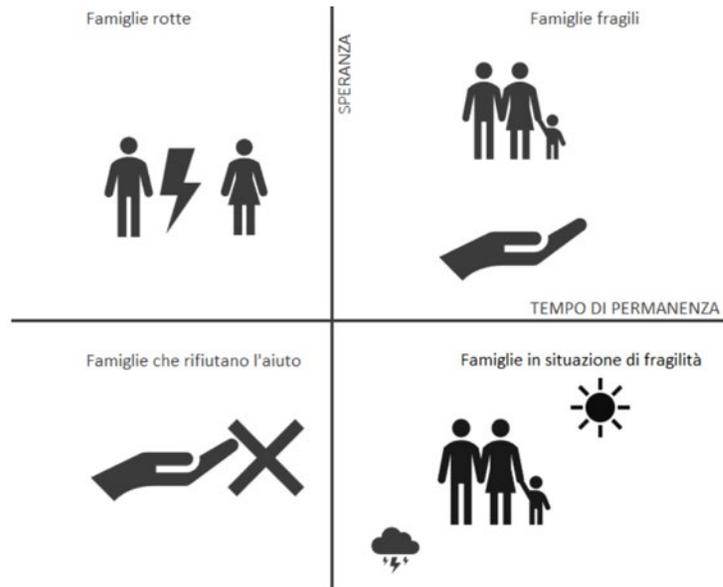


Figura 2: Tipizzazioni di famiglie secondo tempo di permanenza nei servizi e speranza nel successo della progettualità.

Una prima definizione è quella di famiglie “rotte”: si tratta di famiglie che hanno un tempo di permanenza presso i servizi territoriali molto elevato. Questo fa vacillare la convinzione degli operatori che, con i giusti strumenti, esse possano essere indirizzate verso una maggiore autonomia e una crescita di capacità progettuali su di sé e il proprio nucleo. Una famiglia-tipo portata a esempio esplicativo è costituita da un nucleo di genitori separati, uno dei due assente, l’altro con problemi di dipendenza cronica con numerosi tentativi di partecipazione a programmi riabilitativi falliti, figli lasciati a sé stessi. Si comprende quindi come la denominazione *famiglia rotta* rinvii a un progetto familiare che si è spezzato e che difficilmente potrà essere ricucito e ricomposto. In secondo luogo sono state individuate le famiglie “fragili”, seguite dai servizi da tempo e che tuttavia hanno saputo affrancarsi da alcune vulnerabilità o che dimostrano impegno e collaborazione con gli operatori dei servizi. L’investimento professionale è ricompensato da un ritorno anche sul piano emotivo che alimenta la fiducia nelle possibilità per queste famiglie, prima o poi, di poter “uscire dai radar” degli operatori. Infine, vi sono famiglie “in situazione di fragilità”: in questa definizione è evidente che la dimensione temporale prevale sull’elemento di fragilità. Si tratta infatti di famiglie che si trovano temporaneamente a transitare per i servizi ma che necessitano di un intervento molto specifico e mirato che consenta loro di affrancarsi dagli aiuti offerti. Un esempio di una famiglia di questo tipo è rappresentato da un nucleo familiare che, a seguito della perdita del lavoro da parte di uno dei due genitori, si trova ad attraversare un momento di difficoltà economica. Questo tipo di progettualità familiare può essere affiancata con un sostegno temporaneo da parte degli operatori ai fini di facilitare un reinserimento lavorativo.

Come si potrà notare, la scelta di tali definizioni è tutt’altro che neutra e ha rappresentato un motivo di discussione durante la restituzione finali dei lavori svolti con l’ATS di Venezia.



In questa sede è altresì importante evidenziare che, adottando le dimensioni di tempo e speranza come variabili per categorizzare le famiglie che si incontrano durante i servizi, dovrebbero allora esistere anche famiglie che rifiutano l'aiuto offerto dai servizi e che boicottano le progettualità educative. Benché questa tipologia non sia stata esplorata con gli operatori durante i focus group, viene spontaneo chiedersi quale sia la dimensione di questo fenomeno sconosciuto ai servizi e di quali possano essere gli strumenti per poter dare un sostegno anche a queste famiglie. Ciò apre possibili spazi di attivazione e monitoraggio degli interventi di prossimità auspicati anche dalla DGR 69/2023.

6. DUE RIFLESSIONI INATTESE EMERSE CON LA TECNICA DELLE BUYER PERSONAS

Il processo di tipizzazione delle famiglie con cui lavorano i servizi - facilitata dalla tecnica delle *buyer personas* - ha consentito l'emersione di due inattese consapevolezza che sono state condivise dai partecipanti ai focus group.

Un primo aspetto riguarda il fatto che talvolta i servizi di prevenzione dell'esclusione sociale possono involontariamente configurarsi come "vulneranti", ossia capaci di intensificare a loro volta la vulnerabilità dei destinatari dei servizi. Alcuni esempi possono essere individuati nelle situazioni in cui il sistema di accesso alle informazioni, ai servizi e agli aiuti risulti troppo complesso sul piano burocratico, informativo e operativo (Canevaro, 2015). Accade così che un sistema nato per tutelare le famiglie o i minori paradossalmente contribuisca a rinsaldare - e talvolta a creare - situazioni di dipendenza e di fragilità (Crocetta, 2022). Questo processo passa anche attraverso l'utilizzo delle parole e dunque dalla scelta lessicale. Essa si manifesta tanto nei dialoghi tra specialisti (Serbati, Milani, 2016), che nelle parole utilizzate nei testi normativi e nei protocolli di intervento, nelle sentenze dei tribunali, nei report degli operatori sociali. Pur nella consapevolezza che il lessico costruisce il pensiero che guida l'interpretazione degli eventi stessi (Whorf, 1942), si continuano a utilizzare espressioni che contribuiscono a rinforzare la fragilità delle persone che afferiscono ai servizi. Si pensi in tal senso ad esempio alla scelta dell'acronimo BES, per designare i "Bisogni Educativi Speciali"⁷ in ambito scolastico, che etichetta già come Speciale, dunque "non comune" e "differente dalla norma", un bisogno educativo di fondo "normale", come ad esempio quello di comunicare o di vedere sviluppate le proprie potenzialità (Rossi, 2023). Interessante in tal senso l'esempio portato Serbati e Milani (2016, 28) rispetto alla definizione di "famiglie in carico ai servizi sociali": utilizzata non solo nel linguaggio comune, ma anche nei protocolli normativi di riferimento, indica, di nuovo in modo indelebile, una prospettiva antropologica che rende il nucleo familiare utente passivo di una cura esautorante. La fragilità di una persona o di un nucleo familiare non dipende dunque solo da caratteristiche intrinseche ma anche da ciò che la società ritiene essere un elemento di fragilità e da come gli attori coinvolti ne definiscono i confini (Emilio, 2022). Una citazione

⁷ Direttiva Ministeriale 27/12/2012



ricorrente, riporta uno degli operatori coinvolti nel focusgroup, è “*Aiutatemi: non so cosa fare. Tutti ci dicono che siamo inadeguati*” (As1_14): essa esprime la resa sconfortata davanti a una profezia reiterata che non può che auto avverarsi.

Si è inoltre attivata una seconda riflessione che rinvia alla necessità di essere consapevoli che nel rapporto con le famiglie esiste un forte disallineamento tra le richieste di aiuto che queste rivolgono ai servizi e gli effettivi bisogni rilevati dai professionisti (Serbati, Petrella 2021). La condivisione durante i focus group mette in luce lo sforzo di attivare uno sguardo educativo integrale che muova dalla consapevolezza che l’aiuto richiesto dagli interlocutori dei servizi spesso vuole rispondere a un bisogno immediato e percepito come urgente. Questi aiuti tuttavia si dimostrano essere tutt’altro che risolutivi poiché non fondati su una più ampia progettualità e su uno sguardo ad ampio spettro. Si tratta di un problema piuttosto diffuso e riscontrato anche tramite l’analisi delle personas prodotte: di 58 famiglie tipizzate, ben 49 risultano rivolgersi ai servizi con richieste di sostegno economico e abitativo con frasi-tipo quali “*Non mi bastano i soldi: Dammeli!*” (As1_15).

Gli operatori tuttavia riscontrano solo per 5 di esse bisogni realmente facilmente risolvibili con solo sussidi economici: nella maggioranza dei casi questo tipo di esigenze sono conseguenze di problematiche di altra natura che, se trascurate, porterebbero al perpetrarsi della condizione di vulnerabilità.

Il confronto ha altresì messo in luce che questo tipo di constatazione non corrisponde a uno sguardo giudicante da parte degli operatori, bensì da una preoccupazione educativa radicata nell’esperienza: molte famiglie cioè, sovrastate dalle difficoltà, faticano a prendere consapevolezza delle azioni da intraprendere per superare gli ostacoli. Famiglie che non riescono ad avere una visione ecologica delle questioni che li riguardano e di come spesso l’insorgere di un problema provochi un effetto domino che si ripercuote su altri aspetti di vita. In questa prospettiva è necessario prestare attenzione alla postura antropologica degli operatori che si occupano dei servizi alla persona che sono usi a ragionare sul concetto di bisogno in termini di mancanza da colmare (Mcknight, 2008) piuttosto che come espressione di tensione, concreta ed esistenziale, da accompagnare. Essi rischiano, dunque, di rafforzare anche involontariamente comportamenti disabilitanti, che si traducono in atteggiamenti di cura dove, come ricorda Heidegger, “risultano allora espulsi dal loro posto, retrocessi, per ricevere a cose fatte da altri” (1976, p.157). Risulta quindi fondamentale che il processo di analisi e ridefinizione dei bisogni avvenga in condivisione con il nucleo familiare stesso (Serbati e Petrella 2021) nello sforzo di attivare una consapevolezza generativa capace di aprire a nuove traiettorie esistenziali e di permettere di selezionare contesti, relazioni e esperienze di effettivo aiuto⁸ e che consentano di uscire da un paradigma in cui i servizi sono visti come un ostacolo al raggiungimento dei propri obiettivi: “*Gli assistenti sociali sono cattivi!*” (Co1_02). Tale linea di intervento che focalizza la necessità di lavorare sulla consapevolezza dei nuclei fa-

⁸ Di particolare rilevanza in tal senso il programma P.I.P.P.I. - Programma di Intervento Per Prevenire l’Istituzionalizzazione, che mira a trovare risposte adeguate alle diverse forme di vulnerabilità familiare a partire dall’approccio ecologico, promuovendo la centralità delle famiglie stesse (Milani 2017).



miliari coinvolti, non solo in relazione ai limiti ma anche alle loro potenzialità e dimensioni resilienti, come prerequisito di una azione intenzionale verso il proprio benessere, è risultata come prospettiva emergente trasversalmente ai diversi focus. Gli operatori dei vari ATS hanno espresso il bisogno di vedere questo processo concretamente agito tramite procedure e protocolli di intervento con le famiglie: si è evidenziata la necessità di professionisti dedicati e competenti per lavorare su tale dimensione ma anche, e soprattutto, di una legittimazione normativa che concretamente indicasse percorsi e interventi mirati allo sviluppo di consapevolezza e di *empowerment* nei nuclei familiari, definendone limiti, vincoli e risorse.

7. CAMBIARE IL LINGUAGGIO PER AGIRE SULLA REALTÀ, UNA SFIDA PER IL LAVORO INTER-ISTITUZIONALE

Come si è visto, la ricerca-formazione svolta con gli operatori degli ATS coinvolti, è stata fondamentale per condividere tra servizi la necessità di definire processi, strumenti di *assessment* e procedure orientati a favorire nelle famiglie vulnerabili una maggiore consapevolezza delle proprie risorse e dei propri limiti, attivando processi intenzionali di miglioramento (Casalini & Cini, 2012). Questo lavoro risulta particolarmente significativo anche nella sua intera genesi rappresentando un esempio di come il mondo dei servizi possa trovare nell'accademia un supporto nell'interpretazione della realtà territoriale in cui opera. Tale collaborazione tra pratiche operative e riflessioni scientifiche contribuisce a creare una comprensione più approfondita e integrata delle problematiche sociali, favorendo l'adozione di interventi maggiormente mirati ed efficaci. Dal punto di vista della riflessione scientifica inoltre, si tratta di occasioni importanti al fine di mantenere uno sguardo situato nella realtà e per attivare una postura riflessiva indispensabile in ciascun ambito di ricerca, specialmente per chi si occupa di formazione (Mortari, 2003).

A lavoro concluso sembra urgente tracciare due piste di riflessione, una prima ha a che fare ancora una volta con il linguaggio che utilizzano i servizi nel lavoro con il sostegno alle famiglie, e una seconda con il futuro stesso del lavoro sociale e inter-istituzionale - così come richiamato dalla DGR 69/2023.

Multiproblematica a chi?

Come si è visto, il modo in cui definiamo la fragilità, le parole che utilizziamo, definiscono i processi di vita che a loro volta determinano i percorsi di cura delle famiglie accolte nei servizi. E' il caso di famiglie multiproblematiche - come definite dalla DGR stessa. Rubando le parole a un operatore incontrato nei focus group, esse hanno su di sé un "catalogo di problemi" che per essere risolti necessitano di un continuo intervento di più servizi. La famiglia si trova continuamente coinvolta in un "ping-pong istituzionale" che la fa letteralmente spostare da un servizio all'altro in attesa di gestire un problema alla volta. Dunque, la definizione "multiproblematica" ha un effetto reale sulla vita di queste famiglie che, anziché vedere disinnescate le situazioni di fragilità, vede crescere le sfide. Certamente però le parole e le etichette hanno un ruolo importante e a livello pratico sono indispensabili per il funzionamento quotidiano del lavoro sociale - per



esempio per consultare specialisti esperti nelle problematiche rilevate nelle famiglie, per attivare dispositivi di legge a disposizione, ecc.. Una soluzione per evitare allora una situazione di stallo e immobilità viene da una proposta che suggerisce di assegnare voce alle famiglie coinvolte, dando loro la possibilità di partecipare alla definizione delle proprie fragilità, evitando di far subire loro un'etichetta che può di fatto essere percepita come una sorta di diagnosi ineluttabile. Riprendendo le l'interrogativo di Emilio (2022, p.117): “la definizione di chi e come è fragile deve toccare esclusivamente agli esperti o le persone coinvolte (caregiver, carereceiver, attori della comunità, ecc.) possono avere una voce in capitolo?”. Si tratta di una questione che apre a importanti riflessioni anche sul piano etico e deontologico e che in più occasioni è stata affrontata assieme agli operatori durante i momenti di confronto. Da rilevare è il fatto che la dimensione di “trovare un vocabolario comune inter-istituzionale” rappresentava una delle richieste avanzate dalla committenza della ricerca-formazione. Ciascun servizio infatti si fa portatore di un proprio “lessico familiare”, dove si è usi a specifici linguaggi, abbreviazioni, sguardi, etichettature, prassi, relazioni ecc; un lessico che tuttavia è sollecitato dal necessario confronto a cui è sottoposto dal lavoro tra servizi diversi. Ebbene, il confronto durante la ricerca ha portato alla condivisione del fatto che questa richiesta di poter parlare uno stesso linguaggio, non soltanto è complessa da realizzare a causa delle diverse competenze professionali (e dunque di significati che si danno alle parole) che entrano in gioco, ma è altresì potenzialmente impoverente perché incapace di descrivere una realtà ricca e articolata. Gli operatori hanno generalmente concluso che sia preferibile auspicare una “prospettiva consapevole e condivisa” sul mondo della fragilità umana (Miatto, 2022), capace di generare categorie di analisi comuni ma allo stesso tempo centrate su dimensioni strutturali e non di contenuto. Si avverte comunque una forte tensione tra queste due constatazioni: se da un lato anche Serbati e Milani (2016, p. 29) affermano “Non è nostra intenzione chiudere le famiglie dentro una definizione ma è importante cercare un linguaggio condiviso, che aiuti ad avanzare nella comprensione dei fenomeni cui ci troviamo a far fronte, per poterli identificare correttamente e quindi trasformare”, dall'altra ci sentiamo di suggerire di sostituire in questa frase la locuzione “linguaggio condiviso” con “dialogo costante tra servizi”. A ben vedere dunque l'unica soluzione praticabile è quella di continuare a sforzarsi di parlare tra servizi e di accogliere questa fatica come arricchimento per la professione e per le famiglie che si intendono accompagnare.

Quale futuro per i servizi nel sostegno alla famiglia?

Una seconda pista di lavoro che sembra delinearci riguarda il modo di lavorare sia nei singoli servizi, sia inter-istituzioni. Non solo si conferma necessaria una continuità nei servizi a sostegno della famiglia - convinzione rafforzata anche dall'esperienza della pandemia dal Covid-19 - ma è ineludibile la necessità di promuovere una rete tra soggetti non istituzionali. La sfida maggiore è quella di attivare una “vicinanza solidale”, cioè una *community* care territoriale che faciliti tutte le famiglie nell'affrontare le difficoltà quotidiane, primariamente quella del prendersi cura dei bisogni dei membri più deboli. Un compito non semplice perché se da un lato i servizi non devono abdicare al loro ruolo di intercettare i bisogni e di preoccuparsi di accompagnare le famiglie nel loro percorso, dall'altro non devono e non possono raggiungere in modo capillare ogni nu-



cleo del territorio. La rete di prossimità sociale in questo senso può riuscire a essere presente in molte situazioni. Di converso questa rete va costruita quotidianamente perché va riattivata nella società l'educazione all'ascolto del prossimo: un compito non facile ma necessario perché può compensare alle dinamiche della trappola dello svantaggio sociale o "lotteria della nascita" Esping-Andersen (2009) di cui si è parlato.

Ciò apre a due ulteriori considerazioni in merito al ruolo dei servizi. Da una parte appare evidente che essi non possano mirare alla definizione di pratiche e protocolli di intervento stabili e immutabili nel tempo perché l'idea di uomo - e di conseguenza delle fragilità umane - si modificano continuamente, determinando traiettorie di intervento sempre differenti. Risulta dunque importante una prospettiva organizzativa di vertice che intenda occasioni di confronto simili a quelle realizzate nel progetto descritto, non volti alla soluzione di problemi specifici ma orientati alla costruzione di una prospettiva comune in termini di sguardo e di categorie di riferimento, non semplicemente come eventi estemporanei legati ad una precisa esigenza normativa ma piuttosto intesi come dimensione ineludibile per la costruzione di interventi ecologici di sostegno alla fragilità umana. Dall'altra si rinvia alla dimensione della speranza, chiamata in causa durante i focus group: i servizi non possono rinunciare all'idea che vi sia sempre uno spazio di educabilità dell'essere umano, di perfettibilità anche nelle situazioni più compromesse. D'altra parte il *capability approach* (Sen 1986, 2000) invita a ridare dignità all'individuo mettendolo al centro, valorizzandone l'agency e la voce in quanto esperto di sé stesso. Dunque, forse, una possibile traiettoria di lavoro futuro si potrebbe centrare proprio sulle "famiglie rotte" di cui si è parlato sopra. Famiglie cioè che non soltanto hanno smarrito il proprio progetto di vita, ma sulle quali pesa anche lo sconforto di tutte le professioni che lavorano a supporto della ricostruzione di questo progetto. E' proprio in questo ambito che si deve ridare uno slancio di innovazione e ripensamento dei servizi. L'auspicio conclusivo è che per fare ciò si continui a ricorrere a un'utile e feconda alleanza, quella tra accademia e pratica professionale.

Bibliografia

- Asquini, G. (ed.) 2018. *La Ricerca-Formazione. Temi, esperienze, prospettive*. Milano: Franco Angeli.
- Barni, D. (2020). La fragilità delle relazioni familiari: rischio od opportunità?. In Barni, D., Cinque, M. (eds). *Famiglie fragili*. Roma: Edizioni Ma.gi.
- Barth, G., Schlereth, A. (2009). *Familienhilfe: Über den Umgang mit Familien in multiplen Problemlagen*. Baltmannsweiler, Germany: Schneider Verl. Hohengehren.
- Bettinelli, E. (2024). Genitori, famiglie e povertà. Temi aperti nella recente letteratura sociologica italiana e internazionale. In Gui, L. (ed). *Fare i genitori senza certezze. Genitorialità e servizio sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Bruzzone, D., & Finetti, S. (2020). La povertà educativa come sfida pedagogica: origini del concetto, analisi critica e prospettive di sviluppo. In *Povertà educativa: che fare? Ana-*



- lisi multidisciplinare di una questione complessa* (pp. 59-102). Milano: Mimesis Edizioni.
- Buell, B., Berry, M., Robinson, R., & Robinson, C.W. (1952). *Community planning for human services*. New York: Columbia University Press
 - Cambi, F. (2010). *La cura di sé come processo formativo*. Roma-Bari: Laterza.
 - Camisasca, E., Miragoli, S., & Di Blasio, P. (2016). Conflittualità genitoriale e sintomatologia da stress post-traumatico nei figli: uno studio esplorativo. *Maltrattamento e abuso all'infanzia*, (2016/2).
 - Canevaro, A. (2015). *Nascere fragili: processi educativi e pratiche di cura*. Bologna: Edizioni Dehoniane.
 - Cardarello, R. (2018). Dimensioni metodologiche nella Ricerca-Formazione. In Asquini, G. (ed.). *La Ricerca-Formazione. Temi, esperienze, prospettive*. Milano: Franco Angeli.
 - Carrà, E. (2020). Il Family Impact Lens. Framework teorico e modello operativo. *Consultori Familiari Oggi*, 28(2), pp.11-35.
 - Carra, E. (2021). Per concludere, una proposta. Usare la lente dell'impatto familiare per osservare la povertà relazionale. *Studi Interdisciplinari sulla famiglia*, 241-248.
 - Casalini B. Cini L. (2012.), Giustizia, uguaglianza, differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea, Firenze: Firenze University Press
 - Causadias, J. M., & Cicchetti, D. (2018). Cultural development and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 30(5), 1549-1555.
 - Commissione europea (2013). Raccomandazione della commissione del 20 febbraio 2013 "Investire nell'infanzia per spezzare il circolo vizioso dello svantaggio sociale" (2013/112/UE). *Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea*, L 59/5.
 - Cooper, A. (1998). *The inmates are running the asylum*. Regno Unito: Sams.
 - Crocetta, C. (2022). Il volto fragile e il tratteggio di una società più giusta. La riflessione giuridica allo specchio di fragilità e vulnerabilità. In Crocetta, C., Emilio, M., Miatto, E. (ed.), *Fragile o vulnerabile? Traiettorie per una semantica interdisciplinare*. (pp. 45-105). Lecce: Pensa Multimedia.
 - Curti S., Fomari S., Moroni E. (2022), *Sociologia della povertà educativa. Concetti, metodi, politiche e pratiche*, Milano: Meltemi.
 - Curti, S., Fornari, S., & Moroni, E. (2020). Le comunità educanti tra rappresentazione e autorappresentazione sociale: un'analisi dei primi risultati del progetto New Generation Community contro la povertà educativa. *Welfare e ergonomia*, 2020/1. 227-230
 - De Michele, F., Caredda, M., Delle Chiaie, R., Salviati, M., & Biondi, M. (2013). Hikikomori: a culture-bound syndrome in the web 2.0 era. *Rivista di psichiatria*, 48(4), 354-358.
 - Di Blasio, P., Miragoli, S. (2018). Fattori di rischio e di protezione nella genitorialità fragile. In *Psicologia dello sviluppo e dell'educazione* (pp. 225-240). Milano: Il Mulino.
 - Donati, P. (ed.) 2012. *Famiglia risorsa della società*. Bologna: Il Mulino.
 - Emilio, M. (2022). Fragilità ontologicamente resistenti. In Crocetta, C., Emilio, M., Miatto, E. (ed.), *Fragile o vulnerabile? Traiettorie per una semantica interdisciplinare*. (pp. 107-144). Lecce: Pensa Multimedia.
 - Engle, P. L., Black, M. M. (2008). The effect of poverty on child development and educational outcomes. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1136(1), 243-256.
 - Esping-Andersen, G. (2009). *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*. Bologna: Il Mulino.
 - Feinstein, L. (2003), Inequality in the early cognitive development of British children in



the 1970 cohort. *Economica*, 70, 73-97.

- Folgheraiter F. (2012): La logica sociale dell'aiuto Fondamenti per una teoria relazionale del welfare. Trento: Erickson
- Franza, F. (2019). The emotional and psychological burden of the "burnout" in families of psychiatric patients. *Psychiatria Danubina*, 31(suppl 3), 438-442.
- Garret-Gloanec, N., & Pernel, A. S. (2015). Infant development in a family with multiple problems. *Soins. Pédiatrie, Puericulture*, 284, 20-25.
- Giorgi, A., Pizzolati, M., Vacchelli, E. (2021). *Metodi creativi per la ricerca sociale. Contesto, pratiche e strumenti*. Bologna: Il Mulino.
- Heidegger, M. (1976). *Essere e Tempo*. Milano: Longanesi.
- Ius, M. (2020). Progettare resiliente con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità. RPMonline: uno strumento per il lavoro d'équipe. Padova: University Press
- Lizzola, I., Tarchini, V. (2006). Persone e legami nella vulnerabilità-Iniziativa educativa e attivazioni sociali a partire dalla fragilità. Milano: Unicopli.
- Malagoli Togliatti M, Tofani L. (2010), *Famiglie multiproblematiche. Dall'analisi all'intervento su un sistema complesso*. Roma: Carocci.
- Malagoli Togliatti M., Rocchietta, L. (1987). Famiglie multiproblematiche. Roma: NIS.
- McKnight J. (1977): Assistenti sociali disabilitanti. In Illich, I. (ed). *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*. Trad. It. Trento: Erickson, 2008, pp. 73-91.
- Miatto, E. (2022). L'oggetto fragilità: alle origini dell'indagine in Pedagogia Speciale. In Crocetta, C., Emilio, M., Miatto, E. (ed.), *Fragile o vulnerabile? Traiettorie per una semantica interdisciplinare*. (pp. 11-44). Lecce: Pensa Multimedia.
- Milani P., Ius M., Serbati S. (2013): Vulnerabilità e resilienza: lessico minimo. *Studium Educationis*, 3, 72-80.
- Milani, P. (2017). Il Programma PIPPI: un'innovazione scientifica e sociale come risposta alla vulnerabilità delle famiglie. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 2(2), 9-24.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017): Linee di Indirizzo nazionali "L'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità". Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Moffitt, T. E. (2018). Male antisocial behaviour in adolescence and beyond. *Nature human behaviour*, 2(3), 177-186
- Montesi, C. (2018). Politiche pubbliche di contrasto alle povertà minorili nell'Unione Europa. In *La povertà minorile ed educativa. Dinamiche territoriali, politiche di contrasto, esperienze sul campo* (pp. 141-161). Napoli: Giannini Editore.
- Mortari L. (2003). *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*. Roma: Carocci.
- Mortari L. (2006). *La pratica dell'aver cura*. Milano: Bruno Mondadori.
- Mortari, L. (2012). La relazione di cura. *Riflessioni sistemiche*, 7, 62-70.
- Musaiò M., Belloni V. (2023), Prendersi cura di chi si prende cura in famiglia: vulnerabilità invisibile dei giovani caregivers, compiti di cura e rielaborazione personale" *Journal of Health Care Education in Practice*, 5(1), 121-129.
- Nanni, W., & Pellegrino, V. (2018). La povertà educativa e culturale: un fenomeno a più dimensioni. *Rapporto Caritas Italiana, Povertà in attesa. Rapporto 2018*. pp. 91-184.
- Noble, K. G., Engelhardt, L. E., Brito, N. H., Mack, L. J., Nail, E. J., Angal, J., ... & Pass Network. (2015). Socioeconomic disparities in neurocognitive development in the first



- two years of life. *Developmental psychobiology*, 57(5), 535-551
- Nussbaum M.(2014), Creare capacità. Il Mulino: Bologna.
 - Nuzzaci, A. (2020). Cultural rights education between use of heritage and alphabetical skills. *International Journal of Social Science Studies*, 8(5), 28-41.
 - Rotter, J. B. (1954). Social learning and clinical psychology. Prentice-Hall, Inc.
 - Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. American Psychological Association.
 - Rossi L.(2023). Il pedagista scolastico: una figura tra contesti per una scuola a misura di ciascuno. In Miatto, E. (ed) *Il pedagista a scuola sfide e prospettive*. Studium., 83-96
 - Rossi L. (2023) , Freire e gli alfabeti inediti: ripensare il dialogo educativo nella prima infanzia. In E. Miatto. M. Adamoli, Paulo Freire promotore di alfabeti inediti., Studium Educationis: Roma 106-126
 - Save the Children (2014). *La lampada di Aladino*. L'indice di Save the Children per misurare le povertà educative e illuminare il futuro dei bambini in Italia. Report. Roma.: Save the Children Italia
 - Segatto B. e Dal Ben A. (2020). *Decisioni difficili*. Milano: Franco Angeli.
 - Sen A. (1984). Rights and Capabilities. Harvard: University Press.
 - Sen, A. K. (1986). *Scelta, benessere, equità*. Bologna: Il Mulino.
 - Sen, A. K. (2000). *Lo sviluppo è libertà*. Milano: Mondadori.
 - Serbati, S., & Milani, P. (2016). La tutela dei bambini. Teorie e strumenti di intervento con le famiglie vulnerabili. Carrocci
 - Serbati, S., Petrella, A. (2021). La vicinanza solidale in contesti di vulnerabilità familiare. La partecipazione nella comunità come strada per ricostruire i tessuti sociali. *Rivista italiana di educazione familiare*, 18(1), 273-299.
 - Simmel, G. (1906). Zur Soziologie der Armut. *Archiv fur Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 22 (2), p. 1-30; trad. It (2001) Sociologia. Milano: Armando.
 - Sottocorno, M. (2022). *Il fenomeno della povertà educativa. Criticità e sfide per la pedagogia contemporanea*. Milano: GoWare & Guerini Associati.
 - Sottocorno, M. (2020). Verso un'identità specificamente pedagogica della povertà educativa minorile. In G. Zago, S. Polenghi, L. Agostinetto (a cura di), *Memorie ed educazione. Identità, narrazione, diversità* (pp. 129-137). Lecce : Pensa Multimedia.
 - Starkey, P. (2002). Can the piper call the tune? Innovation and experiment with deprived families in Britain, 1940-1980s: The work of family service units. *British Journal of Social Work*, 32(5),573-587.
 - Tausendfreund, T., Knot-Dickscheit, J., Schulze, G. C., Knorth, E. J., & Grietens, H. (2016). Families in multi-problem situations: Backgrounds, characteristics, and care services. *Child & Youth Services*, 37(1), 4-22.
 - Vergani M. (2015), *Responsabilità. Rispondere di sé, rispondere all'altro*. Milano: Cortina.
 - Vignola, G. B., Bezze, M., Canali, C., Geron, D., Innocenti, E. & Vecchiato, T. (2016). Povertà educativa: il problema e i suoi volti. *Studi Zancan*, 3, p. 5-20.
 - Whorf, B.L (1942) Language, Mind and Reality. *The Theosophist*, 63, 1, 281-29.
 - World Bank. (2018). GRI Index 2018. World Bank: Washington, DC
 - Zanon O. (2016). *Le pratiche formative nei servizi alla persona. Teorie e innovazioni*. Roma: Carocci
 - Zicoletta, L. (2008). I traumi dell'immigrazione. *Passaggi*, 8(1-2), 34



DEPRESSIONE POST-PARTUM E CONSEGUENZE SULLO SVILUPPO DEL BAMBINO

Lara Fressini

Docente di Psicologia dello Sviluppo e dell'Educazione presso lo IUSVE di Venezia-Mestre – l.fressini@iusve.it

Alessandra Ovatoli

Dott.ssa in Psicologia Clinica e Dinamica presso lo IUSVE di Venezia-Mestre - a.ovatoli@iusve.it

La maternità è un evento molto importante per la donna che, nella maggior parte dei casi, ha un decorso positivo. Tuttavia, è possibile che questo processo venga compromesso da esperienze complicate e sentimenti avversi che possono talvolta sfociare in veri e propri disagi psichici, tra cui la depressione post-partum (PND). Il presente articolo pone il suo focus sugli effetti che tale disturbo può avere sullo sviluppo del bambino e sulla relazione madre-figlio, con l'intento di mettere in luce le conseguenze sulla salute psicologica della madre e sullo sviluppo della dimensione cognitiva, emotiva, comportamentale e relazionale del suo bambino.

Grazie ad un'attenta revisione della letteratura specialistica di settore, sono state analizzate le modalità interattive che contraddistinguono la diade madre-bambino in presenza di un disturbo depressivo materno, da cui sono emersi risultati di grande rilevanza clinica.

Tra le principali conseguenze si riscontrano criticità nello sviluppo cognitivo del bambino, una maggiore incidenza di disturbi internalizzanti ed esternalizzanti nel piccolo e ripercussioni sulla sua salute fisica.

Parole chiave: depressione post-partum, maternità, effetti della depressione materna sullo sviluppo del bambino, rischio psicopatologico nel bambino.



POSTPARTUM DEPRESSION AND ITS IMPACT ON CHILD DEVELOPMENT

Lara Fressini

Docente di Psicologia dello Sviluppo e dell'Educazione presso lo IUSVE di Venezia-Mestre – l.fressini@iusve.it

Alessandra Ovatoli

Dott.ssa in Psicologia Clinica e Dinamica presso lo IUSVE di Venezia-Mestre - a.ovatoli@iusve.it

Maternity is a significant event for a woman, which, in most cases, unfolds positively. However, this process may be compromised by complicated experiences and adverse feelings that can sometimes lead to real psychological distress, including postpartum depression (PND). This article focuses on the effects that such disorder can have on the child's development and the mother-child relationship, aiming to highlight the consequences on the mother's psychological health and on the child's cognitive, emotional, behavioral, and relational aspects. Through a careful review of specialized literature in the field, the interactive patterns characterizing the mother-child dyad in the presence of maternal depressive disorder were analyzed, revealing results of great clinical relevance. Among the main consequences, the following were identified: issues in the child's cognitive development, a higher incidence of internalizing and externalizing disorders in the child, and repercussions on the child's physical health.

Keywords: Postpartum depression, Maternity, Effects of maternal depression on child development, Psychopathological risk in the child.



Nella nostra cultura, così come in molte altre, la nascita di un bambino viene da sempre considerata un evento gioioso, da celebrare, per cui i neogenitori (e in particolare la neomamma) dovrebbero sempre sentirsi felici. Questo pregiudizio, oltre ad essere poco coerente con la realtà dei fatti, contribuisce alla creazione di un'immagine idealizzata di maternità con cui le neomamme tendono a confrontarsi costantemente, rimanendo, il più delle volte, deluse dalla loro esperienza.

Per la donna, la gravidanza e la nascita del proprio bambino costituiscono momenti evolutivi cruciali e molto delicati, caratterizzati da cambiamenti fisici, psicologici e relazionali. Gran parte delle madri dispone delle risorse necessarie per rispondere adeguatamente a queste trasformazioni, vivendo serenamente l'esperienza della maternità e cogliendone principalmente gli aspetti positivi. Tuttavia, non tutte le donne riescono a fronteggiare questo momento così delicato.

Spesso, infatti, la donna sperimenta un forte conflitto tra aspettative e realtà che la induce a sentirsi sbagliata, colpevole e a provare un forte senso di vergogna. Queste sensazioni la portano a celare i propri sentimenti e le proprie necessità, nel tentativo di aderire totalmente all'immagine di "buona madre" veicolata socialmente. Per tale ragione, anziché raggiungere la tanto bramata serenità, molte donne nel post-partum sperimentano un calo dell'umore e una certa instabilità emotiva. Questo sconvolgimento emotivo, accompagnato a quello ormonale e associato ad altre condizioni svantaggiose, può determinare nelle donne più vulnerabili la comparsa di un disturbo psichico, tra cui la depressione post-partum (PND).

Una delle caratteristiche più allarmanti di questo disturbo è l'impatto che esso può avere non solo sulla donna, ma anche sul suo bambino, il cui sviluppo è determinato fortemente dalla relazione che esso instaura con la propria madre a partire dai primi momenti di vita.

Quando e se la PND viene identificata, spesso si è portati a preoccuparsi unicamente per la donna e il suo benessere trascurando però un aspetto altrettanto rilevante: il benessere del suo bambino. Che cosa accade ai figli di queste donne, i quali crescono a contatto con una figura materna sofferente e poco rispondente? Quanto questo disturbo può influire sullo sviluppo del bambino e sulla sua vita relazionale?

Conoscere anche questa dimensione del disturbo, oltre agli aspetti più teorici descritti nei manuali diagnostici, contribuisce ad ottenere una visione ancora più completa della PND e ad aumentare la consapevolezza relativa all'importanza di un adeguato e tempestivo trattamento.

1. LA DEPRESSIONE POST-PARTUM

Con il termine "depressione post-partum" o "depressione post-natale" si intende descrivere un episodio non psicotico che inizia o si estende nel periodo post-partum, di lieve o moderata gravità. Si tratta di uno dei disturbi più frequenti nel post-partum che, secondo il Ministero della Salute, colpisce dal 7% al 12% delle neomamme¹.

La PND secondo alcuni autori può essere paragonata ad un camaleonte² poiché la sua

¹ MINISTERO DELLA SALUTE, *Depressione post partum*, < <https://www.salute.gov.it/portale/donna/dettaglioContenutiDonna.jsp?area=Salute%20donna&id=4496&menu=patologie>>, agg. 02/03/2023, (consultato il 02/04/2023).

² BECK Cheryl T., *Postpartum depression: a metasynthesis*, in "Qualitative Health Research", 12 (2002) 4,



sintomatologia si manifesta in modo differente da madre a madre: in ogni donna si può presentare una diversa costellazione di sintomi che variano in funzione delle caratteristiche individuali, ambientali e psicosociali. Tuttavia, i sintomi principali sono pressoché coincidenti con quelli tipici dei quadri depressivi che si manifestano in altri momenti della vita (tristezza, senso di colpa e inutilità, ansia, pensieri sul suicidio e sulla morte, difficoltà nel mantenere la concentrazione, alterazioni del sonno e dell'appetito, mancanza di energia e interessi) a cui si associa l'insorgenza nella donna di segni più specifici quali trascuratezza e rifiuto verso sé stessa e il bambino, sentimenti di inadeguatezza nell'accudimento del piccolo, timore di non essere all'altezza del ruolo e/o di arrecare danno al bambino. La donna è accompagnata da un forte senso di tristezza e angoscia che, diventando costante e pervasivo, mina la sua autostima e la porta ad auto-criticarsi e a mettere in discussione le proprie competenze.

Si tratta di sintomi non transitori che possono persistere a vari livelli di gravità anche per parecchi anni e che determinano una significativa compromissione del funzionamento e della qualità di vita della donna.

Uno degli aspetti peculiari del disturbo è la sofferenza associata alla PND, che non solo colpisce tutti gli ambiti della vita della neomamma, ma incide significativamente anche sulla relazione madre-figlio e sullo sviluppo stesso del bambino.

2. DEPRESSIONE POST-PARTUM: GLI EFFETTI SULLA RELAZIONE MADRE-BAMBINO

La rilevanza della prima relazione madre-bambino per il successivo sviluppo del figlio è stata ampiamente documentata in letteratura. La PND incide significativamente sugli scambi comportamentali ed emotivi che sono ritenuti fondamentali per lo sviluppo di un'interazione adeguata tra la madre e il proprio figlio, comportando una serie di conseguenze a lungo termine che non solo risultano dannose per l'adattamento cognitivo, emotivo e sociale del piccolo, ma rischiano anche di determinare una condizione relazionale irreversibile con la madre. I problemi di interazione, infatti, possono persistere anche quando le circostanze migliorano, rendendo molto difficoltoso il recupero di un'appropriata relazione madre-figlio³.

La base di partenza per un adeguato sviluppo del bambino risiede in un atteggiamento responsivo e contingente della madre, la quale dovrebbe mediare le esperienze del figlio con il mondo esterno. In questo senso, all'interno della relazione madre-bambino, qualità come la sensibilità, la reattività e l'affetto materno risultano essere fondamentali poiché strettamente correlate alle competenze cognitive e socio-emotive del piccolo.

In presenza di sintomatologia depressiva, queste caratteristiche sono carenti e la donna manifesta importanti difficoltà nello svolgere adeguatamente la funzione materna. In particolare, la depressione post-partum influisce significativamente sulla quantità e qua-

453-472, DOI: <https://doi.org/10.1177/104973202129120016>

³ Janette MILGROM - Paul R. MARTIN - Lisa M. NEGRI, *Depressione postnatale*, Trento, Erickson, 2003, 269.



lità delle parole⁴, sulla voce⁵, sulla frequenza del contatto visivo⁶ e sull'espressione emotiva⁷ della madre, producendo molteplici conseguenze anche sul comportamento del bambino. Si tratta di madri che, nella relazione con il figlio, lo guardano e lo cullano poco, sono scarsamente sensibili, hanno tempi di reazioni inadeguati rispetto alle loro richieste e sono poco disponibili a livello affettivo. Inoltre, tendono a proporre un minor numero di attività ludiche al proprio bambino, come ad esempio lettura, intonare canzoni o condividere esperienze di gioco e questo spesso può sfociare in interazioni diadiche povere e disfunzionali⁸. Queste ultime sono caratterizzate da un'elevata non-coordinazione derivante dalle difficoltà materne nel cogliere i segnali del bambino e da una modalità comunicativa ritirata o intrusiva. Come conseguenza, il bambino prova una prevalenza di stati affettivi negativi, con il rischio di impadronirsi egli stesso di uno stile interattivo non adeguato. L'interazione non sensibile, inoltre, rappresenta un fattore di rischio a fondamento di disturbi infantili, a breve e lungo termine, che possono riguardare lo sviluppo cognitivo e comportamentale, lo stile di attaccamento e problemi di natura funzionale e organica⁹.

Il processo di mutua regolazione affettiva

Grazie all'*Infant Research*¹⁰, sappiamo che i bambini svolgono un ruolo attivo negli scambi sociali. Tramite l'utilizzo di tecniche descrittive microanalitiche, è stato dimostrato che il bambino è un individuo attivo fin dalla nascita che dispone di precoci competenze finalizzate a promuovere scambi interattivi con la figura materna. Sebbene il processo di regolazione affettiva dipenda anche dalla capacità biologicamente determinata del bambino di autoregolarsi e dalla sua predisposizione a produrre comportamenti interattivi, in un primo momento gioca un ruolo fondamentale anche l'atteggiamento materno. Quando il bambino è molto piccolo, le sue capacità di autoregolazione risultano ancora imperfette e necessitano di forme aggiuntive che derivano da un atteggiamento

⁴ C. D. TEASDALE - S. FOGARTY - J. M. G. WILLIAMS, *Speech rate as a measure of short-term variation in depression*, in "The british journal of social and clinical psychology", 19 (1980) 3, 271-278, DOI: 10.1111/j.2044-8260.1980.tb00353.x.

⁵ Klaus SCHERER, *Vocal affect expression: a review and a model for future research*, in "Psychological Bulletin", 99 (1986) 2, 143-165, DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.2.143>

⁶ A. S. BELLACK - M. HERSEN - J. M. HIMMELHOCH, *A comparison of social-skills training, pharmacotherapy and psychotherapy for depression*, in "Behaviour research and therapy", 21 (1983) 2, 101-107, DOI: 10.1016/0005-7967(83)90153-5.

⁷ Julian M. LIBET - Peter M. LEWINSOHN, *Concept of social skill with special reference to the behavior of depressed persons*, in "Journal of Consulting and Clinical Psychology", 40 (1973) 2, 304-313, DOI: 10.1037/h0034530.

⁸ Tiffany FIELD - David SANDBERGE - Robert GARCIA - Nitza VEGA-LAHR - Sheri GOLDSTEIN - Lisa GUY, *Pregnancy problems, postpartum depression and early mother-infant interaction*, in "Developmental Psychology", 21 (1985) 6, 1152-1156, DOI: <https://doi.org/10.1037/0012-1649.21.6.1152>

⁹ Fiorella MONTI - Francesca AGOSTINI, *La depressione postnatale*, Roma, Carocci Editore, 2006, 82.

¹⁰ L'*Infant Research* è un filone di ricerca neuropsicologica dedicato allo studio dello sviluppo psichico del bambino. Tali studi si focalizzano sulle origini e lo sviluppo dell'intersoggettività e in particolare sull'acquisizione delle abilità sociali. In particolare modo, l'*Infant Research* sostiene che lo sviluppo del bambino dipenda dalle esperienze che esso fa all'interno delle relazioni con le figure fondamentali, che si prendono cura di lui.



responsivo e contingente della madre¹¹.

Nel modello di regolazione reciproca proposto da Edward Tronick¹², la regolazione interattiva degli affetti è concepita come un processo continuo e congiunto, in cui ciascun partner si adatta e modula il proprio comportamento in funzione di quello altrui¹³. Ogni individuo regola la durata, la forma e l'intensità delle proprie espressioni emotive, al fine di dare vita a scambi armoniosi e complementari con l'altro¹⁴.

Mentre le passate teorizzazioni tendevano a definire la relazione madre-bambino come principalmente caratterizzata dalla condivisione di emozioni positive, diversi studi tra cui quelli proposti da Tronick, hanno dimostrato che le madri sane e i loro bambini interagiscono con livelli solo moderati di sincronicità. In una normale situazione di interazione tra un neonato e la sua mamma, questi sono impegnati in scambi affettivamente coordinati solo nel 30% circa del tempo. La metà del tempo rimanente è caratterizzato da dei "tentativi di riparazione" di alcuni scambi non coordinati, detti "rottture interattive"¹⁵.

Sulla base di tali evidenze, Tronick afferma che l'interazione diadica consiste nell'alternarsi di "stati di accoppiamento/sincronia agli stati di non-accoppiamento/non-condizione"¹⁶, i quali sono determinati da normali errori interattivi che, in situazioni di normalità, vengono corretti e riparati molto rapidamente (circa 3-5 secondi), dando origine ad una relazione vicendevole e reciproca.

Secondo Tronick e Weinberg¹⁷, è proprio il processo di riparazione interattiva ad occupare una posizione fondamentale nello sviluppo del bambino. L'esperienza di essere in grado di trasformare con successo e in modo affidabile gli stati affettivi negativi in positivi porta il bambino a sperimentare l'autoefficacia e ad apprendere strategie di *coping* efficaci. In questo modo, il piccolo sviluppa rappresentazioni interne in cui le interazioni sociali sono considerate positive e riparabili, e le reazioni degli adulti prevedibili e affidabili: il bambino impara a fidarsi del *caregiver* e di sé stesso¹⁸.

Nel caso di madri depresse questo meccanismo riparativo non avviene, esponendo il figlio a continue esperienze emotive negative e deludenti che gli impediscono di sentirsi

¹¹ Massimo AMMANITI - Silvia CIMINO - Cristina TRENTINI, *Quando le madri non sono felici. La depressione post-partum*, Roma, Il pensiero scientifico, 2007, 50.

¹² Edward TRONICK, *Dyadically expanded states of consciousness and the process of therapeutic change*, in "Infant Mental Health Journal", 19 (1998) 3, 290-299, DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0355\(199823\)19:3<290::AID-IMHJ4>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0355(199823)19:3<290::AID-IMHJ4>3.0.CO;2-Q)

¹³ Edward TRONICK - Jeffery F. COHN, *Infant-mother face-to-face interaction: age and gender differences in coordination and the occurrence of miscoordination*, in "Child Development", 60 (1989) 1, 85-92, < <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2702877/> >

¹⁴ Jeffrey F. COHN - Edward Z. TRONICK, *Specificity of infants' response to mothers' affective behavior*, in "J Am Acad Child Adolesc Psychiatry", 28 (1989) 2, 242-248, DOI: 10.1097/00004583-198903000-00016.

¹⁵ Jeffrey COHN - Edward TRONICK, *Mother-infant face-to-face interaction: the sequence. Of dyadic states at 3, 6, and 9 months*, in "Developmental Psychology", 23 (1987) 1, 68-77, < <https://psycnet.apa.org/buy/1987-12929-001> >.

¹⁶ Edward TRONICK - K. WEINBERG, *Le madri depresse ed i loro bambini: l'insuccesso nella formazione di stati di coscienza diadici*, in Lynne MURRAY - Peter COOPER (a cura di), *Depressione del post-partum e sviluppo del bambino*, Roma, CIC Edizioni Internazionali, 1999, 55.

¹⁷ Edward TRONICK - M. K. WEINBERG, *Depressed mothers and infants: failure to form dyadic states of consciousness*, in Lynne MURRAY - Peter COOPER, *Postpartum depression and child developmental*, Guilford, New York, 1997, 54-84.

¹⁸ TRONICK, *Dyadically expanded states of consciousness and the process of therapeutic change*, 290-299



connesso con la madre e con gli altri¹⁹. Conseguentemente, i bambini abbandonano le loro iniziative comunicative e sviluppano una rappresentazione personale dell'interazione con la madre come non riparabile e di sé stessi come non competenti. Tutto questo porta i bambini a sviluppare uno stile difensivo personale, caratterizzato da rabbia, tristezza e mancanza di fiducia nella madre.

Stili interattivi tipici di madri depresse

Lo studio attraverso il paradigma dello *Still face* delle interazioni madre depressa- bambino ha messo in luce la ridotta sensibilità ai segnali del figlio da parte delle mamme, la quale si manifesta attraverso diversi stili affettivi e comportamentali²⁰. Numerose osservazioni hanno riscontrato con elevata frequenza due particolari condotte: le madri con PND possono manifestare modalità intrusive, iper-stimolanti, caratterizzate da ostilità e incoerenza; oppure possono mettere in atto condotte evitanti e ipo-stimolanti²¹. Nel primo caso si parla di stile materno "intrusivo", in cui le madri interferiscono con le attività dei loro figli, assumendo un atteggiamento invadente, un tono di voce irritato e modalità di accudimento nervose e grossolane²². Nel secondo caso, invece, si parla di stile materno "ritirato", tipico delle madri che si mostrano poco disponibili sul piano emotivo, non responsive e inadeguate nel sostenere le iniziative interattive dei loro figli²³.

Stili interattivi tipici di bambini con madre depressa

Nell'analisi delle risposte comportamentali ed emotive del bambino, bisogna considerare che i figli rispondono in modo diverso a seconda dello stile interattivo materno adottato²⁴. Nel caso di una madre ritirata, come reazione all'isolamento materno, i bambini manifestano spesso tristezza, ritiro, stress e passività. Invece, i figli di madri intrusive tendono ad allontanare e respingere la madre, esprimono facilmente rabbia, legata principalmente alle continue irruzioni materne nelle loro attività.

Anche Daniel Stern²⁵, in merito all'argomento ha fornito un importante contributo, delineando quattro esperienze soggettive croniche o ripetitive che nascono dalla percezione di una madre presente fisicamente ma non emotivamente e che sono volte a mantenere un qualche tipo di relazione con essa. Pare che il bambino, in relazione alla depressione materna tenta di "essere con"²⁶ la madre tramite processi di identificazione che lo portano a sperimentare microdepressioni ripetute. Di fronte alla situazione di una microdepressione evidente, il bambino tenta anche di riportare la madre alla vita, ma ripetuti falli-

¹⁹ AMMANITI - CIMINO - TRENTINI, *Quando le madri non sono felici*, 52.

²⁰ COHN - TRONICK, *Infant-mother face-to-face interaction: age and gender differences in coordination and the occurrence of miscoordination*, 85-92.

²¹ Lynne MURRAY - Pasco FEARON - Peter COOPER, *Postnatal depression, mother-infant interactions, and child development*, in Janette MILGROM - Alan W. GEMMILL, *Identifying perinatal depression and anxiety*, John Wiley & Sons, 2015, 139-164, DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118509722.ch9>

²² AMMANITI CIMINI - TRENTINO, *Quando le madri non sono felici*, 44.

²³ *Ibidem*

²⁴ MONTI - AGOSTINI, *La depressione postnatale*, 66.

²⁵ Daniel N. STERN, *La costellazione materna*, Torino, Bollati Boringhieri, 1995, 118.

²⁶ *Ibidem*



menti nel raggiungimento del suo scopo lo portano a ricercare altrove stimolazioni più adeguate oppure ad accontentarsi di una falsa stimolazione, tipica di madri che agiscono in modo corretto sul piano pratico, ma senza l'adeguato coinvolgimento emotivo. Va specificato che indipendentemente dalla modalità interattiva scelta più frequentemente dal bambino, la lacuna affettiva causata dalla mancanza di responsività materna prolungata, seppur non implichi in modo sistematico una patologia infantile, risulta comunque capace di determinare nel bambino una particolare vulnerabilità a tutti gli eventi che sono connessi, anche implicitamente, ai temi di perdita e mancanza.

3. DEPRESSIONE POST-PARTUM: GLI EFFETTI SULLO SVILUPPO DEL BAMBINO

Le difficoltà riscontrate dalla madre nel prendere parte all'interazione precoce *face to face* con il bambino possono rappresentare un aspetto negativo molto importante per lo sviluppo successivo del figlio, influenzando la sua capacità di prestare attenzione, elaborare informazioni e regolare le emozioni²⁷. Grazie ai numerosi studi a riguardo, è possibile affermare che l'insorgenza di disturbi nello sviluppo del bambino, associabili o simultanei alla PND, non sono legati alla mera esposizione del piccolo allo stato depressivo materno di per sé, ma sembrano essere connessi più alla scarsa qualità interattiva precoce, alla mancanza di elementi di protezione e alla presenza di rischi ambientali²⁸. Nello spiegare gli effetti della PND è però doveroso sottolineare che non tutti i bambini corrono lo stesso rischio psicopatologico in quanto svolgono un ruolo determinante non solo gli aspetti genetici, ma anche le dinamiche relazionali e ambientali che possono moderare o, al contrario, acuire la vulnerabilità nei confronti di successivi esiti disfunzionali o patologici²⁹.

Depressione post-partum e sviluppo cognitivo del bambino

Complessivamente, sul piano cognitivo pare che l'esposizione a depressione post-partum rappresenti un rischio per uno scarso funzionamento cognitivo^{30 31}. Nel valutarne gli effetti, va però considerato che essi possono variare in base all'età e allo stadio di sviluppo in cui si trova il bambino, in base al genere di appartenenza³² e alla presenza di

²⁷ MILGROM, *Depressione postnatale*, 280.

²⁸ RECK - HUNT - FUCHS - WEISS - NOON - MOEHLER - DOWNING - TRONICK - MUNDT, *Interactive regulation of affect in postpartum depressed mother and their infants: an overview*, 272-280.

²⁹ Michael RUTTER - David QUINTON, *Parental psychiatric disorder: effects on children*, in "Psychological Medicine", 14 (1984) 4, 853-880, DOI: <https://doi.org/10.1017/S0033291700019838>

³⁰ Lynne MURRAY - Alison HIPWELL - Richard HOOPER - Alan STEIN - Peter COOPER, *The cognitive development of five year old children of postnatally depressed mothers*, in "Journal of child psychology and psychiatry", 37 (1996) 8, 927-935, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1996.tb01490.x>

³¹ A. L. SUTTER-DALLAY - Lynne MURRAY - L. DEQUAE-MERCHADOU - E. GLATIGNY-DALLAY - M. L. BOURGEOIS - H. VERDOUX, *A prospective longitudinal study of the impact of early postnatal vs. chronic maternal depressive symptoms on child development*, in "European Psychiatry", 26 (2011) 8, 484-489, DOI: 10.1016/j.eurpsy.2010.05.004.

³² Janette MILGROM - Doreen WESTLEY - Alan GEMMILL, *The mediating role of maternal responsiveness in some longer term effects of postnatal depression on infant development*, in "Infant Behavior and Develop-



altri fattori di rischio³³, quali scarso livello di istruzione materno, scarso livello socio-economico e/o basso peso alla nascita.

Nello specifico, lo stato depressivo materno distrugge “i processi sociali che avvengono naturalmente, che promuovono e regolano la capacità di attenzione del neonato in via di sviluppo”³⁴. In particolare, ostilità e controllo coercitivo, caratteristiche tipiche dello stile interattivo di una madre con PND, sembrano essere fattori predittivi di disturbi dell’attenzione e di regolazione emotiva nel bambino e potrebbero favorire anche l’instaurarsi di deficit cognitivi a lungo termine.

A tal proposito, Dale Hay propone un’ipotesi esplicativa sui possibili percorsi che conducono a deficit cognitivi attentivi del bambino, evidenziando due aspetti di regolazione dell’attenzione che possono essere influenzati dalla depressione post-partum³⁵. Il primo riguarda la consapevolezza delle contingenze nell’ambiente sociale e non sociale: le interazioni madre-bambino hanno la funzione di plasmare “la regolarità comportamentale del neonato per farla diventare un ritmo di dialogo e conversazione”³⁶, in modo che egli sviluppi un’attenzione sempre maggiore alle contingenze ambientali e a ciò che si presenta in risposta alle sue azioni. Questo meccanismo viene chiaramente compromesso dalle madri con PND in quanto offrono interazioni in cui il *timing* e la modalità di risposta ai segnali del bambino sono tendenzialmente imprevedibili o ritardati, rivelandosi scarsamente contingenti con le azioni del piccolo. Il secondo aspetto che risulta influenzato dalla PND è la capacità di modulazione del proprio stato emotivo contemporaneamente al processamento dell’informazione³⁷: i figli di madri con PND sono frequentemente esposti ad affetti negativi e condizioni di *stress*, i quali possono rendere più difficile l’autoregolazione e interferire con i processi di apprendimento.

In associazione alla depressione post-partum è stato ampiamente indagato anche lo sviluppo del linguaggio³⁸. La depressione post-partum può influenzare negativamente le prime interazioni tra la madre e il bambino e, di conseguenza, lo sviluppo del linguaggio. Questo aspetto, però, risulta particolarmente evidente in quei bambini che sono stati esposti ad una depressione materna cronica, avente una durata superiore ai 6 mesi. Nella maggior parte dei casi, queste madri parlano poco e, conseguentemente, anche la verbalizzazione dei bambini risulta povera e poco stimolata. Inoltre, quando esse si esprimono, spesso impartiscono ordini o sgridano il bambino³⁹. In questo modo,

ment”, 27 (2004) 4, 443–454, DOI:10.1016/j.infbeh.2004.03.003.

³³ Dale HAY, *Depressione post-partum e sviluppo cognitive*, in Lynne MURRAY - Peter COOPER (a cura di), *Depressione del post-partum e sviluppo del bambino*, CIC Edizioni Internazionali, Roma, 1999, 86.

³⁴ *Ibidem*

³⁵ *Ibidem*

³⁶ Ivi, 87

³⁷ Ivi, 86

³⁸ Luciana QUEVEDO - Ricardo SILVA - R. GODOY - Karen JANSEN - Mariana MATOS - Karen TAVARES PINHEIRO - Ricardo PINHEIRO, *The impact of maternal post-partum depression on the language development of children at 12 months*, in “Child care and health development”, 38 (2012) 3, 420-424, DOI: 10.1111/j.1365-2214.2011.01251.x

³⁹ Barbara HANNA - Heather JARMAN - Sally SAVAGE, *The clinical application of three screening tools for recognizing post-partum depression*, in “International Journal of nursing practice”, 10 (2004) 2, 72-79, DOI: 10.1111/j.1440-172X.2003.00462.x



le madri “non consentono al bambino di iniziare e mantenere uno scambio dialogico reciproco, che rappresenta la base per il successivo sviluppo di processi comunicativi e di mutua comprensione”⁴⁰, disincentivando la comunicazione rivolta non solo a loro stesse, ma anche alle altre figure presenti nel contesto ambientale del figlio, determinando in lui un forte senso di inadeguatezza.

Inoltre, essendo estremamente controllanti e critiche rispetto ai comportamenti dei loro figli, queste madri ostacolano il bisogno crescente di autonomia dei bambini, limitando le loro possibilità di confrontarsi con il mondo esterno⁴¹. Questi comportamenti possono facilmente tradursi in un forte senso di inadeguatezza nel bambino e sfociare in inibizione e incompetenza sociale.

Depressione post-partum e rischio psicopatologico nel bambino

Un'altra area particolarmente esplorata relativa all'associazione fra PND e sviluppo del bambino, riguarda la presenza di disturbi psicopatologici infantili, quali manifestazioni di disturbi internalizzanti (ansia, depressione, ritiro sociale) e disturbi esternalizzanti (comportamento aggressivo e delinquente, rabbia)⁴².

Recenti studi su piccoli campioni hanno mostrato come in diversi casi di depressione post-natale si manifestano problemi emotivi e comportamentali nei figli, che si rendono evidenti principalmente tramite tipici sintomi depressivi (ritiro, ansia, tristezza)⁴³. Rispetto a ciò, vanno però considerati anche alcuni studi che sostengono che l'insorgenza di disturbi psicopatologici precoci dipenda perlopiù dall'interazione tra il temperamento del figlio e la sensibilità materna⁴⁴. All'interno di questa prospettiva, pertanto, il temperamento del bambino viene considerato una variabile ad alto valore predittivo per l'individuazione precoce di problemi comportamentali ed emotivi⁴⁵.

Diversi studi effettuati su figli di madri depresse hanno rilevato, sia nell'infanzia sia nell'età prescolare, maggiori problemi nell'attaccamento, nell'abilità di regolazione emotiva, nel controllo degli impulsi aggressivi e nella capacità di collaborare con gli altri⁴⁶, che si manifestano sia in età prescolare che in adolescenza, i quali sembrano essere fortemente connessi alla difficoltà materna nel captare e rispondere ai segnali del bambino e a una modalità comunicativa non sensibile. In particolare, nei bambini in età prescolare sono stati individuati bassa autostima, frequente rabbia, comportamento iperattivo, carenza di gioco interattivo, stili attributivi negativi simili a quelli delle

⁴⁰ AMMANITI - CIMINO - TRENTINI, *Quando le madri non sono felici. La depressione post-partum*, 56.

⁴¹ Ivi, 65.

⁴² MONTI - AGOSTINI, *La depressione postnatale*, 78.

⁴³ C. H. ZEANAH - N. W. BORIS - J. A. LARRIEU, *Infant development and developmental risk: a review of the past 10 years*, in “Journal of the American Academy of child and adolescent psychiatry”, 36 (1997) 2, 165-178.

⁴⁴ Mylene HUBIN-GAYTE - L. AYISSI, *Sensibilité et représentations des mères de nouveau-nés irritables*, in “Neuropsychiatrie de l'Enfance et de l'Adolescence”, 53 (2005) 1, 78-85, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neurenf.2004.05.006>.

⁴⁵ AMMANITI - CIMINO - TRENTINI, *Quando le madri non sono felici*, 69.

⁴⁶ Myrna WEISSMAN - Priya WICKRAMARATNE - Yoko NOMURA - Virginia WARNER - Daniel PILOWSKY - Helen VERDELI, *Offspring of depressed parents: 20 years later*, in “The American Journal of Psychiatry”, 163 (2006) 6, 1001-1008, <<https://ajp.psychiatryonline.org/doi/full/10.1176/ajp.2006.163.6.1001>>



proprie madri, maggior predisposizione a disturbi depressivi e ansiosi che tendevano ad evolvere negativamente durante l'adolescenza⁴⁷.

Un'altra conseguenza della PND è la possibile insorgenza di disturbi precoci nell'area del ritiro e dell'isolamento relazionale⁴⁸. Questo aspetto sembrerebbe essere spiegato dalla scarsa qualità della relazione madre-figlio, la quale implica sia difficoltà nell'interazione verbale, sia una scarsa responsività: il bambino, perciò, manifesta spesso un deficit nell'acquisizione di capacità interattive.

Depressione post-partum e disturbi funzionali e organici del bambino

Mentre il rischio per problemi comportamentali e cognitivi associati alla depressione post-partum è stato ampiamente indagato, c'è una scarsa conoscenza relativa all'impatto che la PND può avere sulla salute fisica del bambino.

Nei primi mesi di vita, se la madre risulta carente nel favorire le capacità di autoregolazione, possono manifestarsi disregolazioni neurofisiologiche, quali ad esempio coliche gassose, disturbi del sonno o dell'alimentazione⁴⁹.

In merito a questi ultimi, diversi studi sottolineano una maggiore predisposizione a disturbi alimentari nei figli di madri depresse, specialmente intrusive, rispetto ai figli di madri non depresse. Le ricerche sembrano attribuire questo dato alla scarsa qualità interattiva madre-bambino nel contesto dell'alimentazione⁵⁰. Anche durante il momento dei pasti, la madre non riesce ad interpretare correttamente i segnali del figlio e a sintonizzarsi con questi. Si tratta di situazioni caratterizzate da "scambi conflittuali, in cui la madre forza l'alimentazione del bambino e non regola l'alternanza dei turni, lasciandosi guidare soltanto dai propri sentimenti; il figlio, a sua volta, rifiuta il cibo in risposta al controllo e all'intrusività materna"⁵¹. Questa modalità relazionale risulta tipica del quadro clinico dell'anoressia infantile⁵².

La letteratura mette in evidenza anche come le disregolazioni interattive associate alla PND siano importanti predittori di problemi cronici di salute del bambino, anche in periodi distanti dal parto. Per i bambini, e in particolare per i bambini piccoli, la misura in cui le situazioni sono percepite come stressanti è fortemente dipendente e connessa alla

⁴⁷ William R. BEARDSELEE - Eve M. VERSAGE - Tracy GIADSTONE, *Children of Affectively ill parents: a review of the past 10 years*, in "Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry", 37 (1998) 11, 1134-1141, DOI: <https://doi.org/10.1097/00004583-199811000-00012>

⁴⁸ Sharron LEUNG - David ARTHUR - Ian MARTINSON, *Stress in women with postpartum depression: a phenomenological study*, in "Journal of Advanced Nursing", 51 (2004) 4, 353-360, DOI:10.1111/j.1365-2648.2005.03506.x

⁴⁹ MONTI - AGOSTINI, *La depressione postnatale*, 81.

⁵⁰ Grazia TERRONE, *La depressione materna e gli effetti sulla diade madre-bambino*, in "Metodi educativi. Temi indagini suggestioni", 1 (2011) 12, < [⁵¹ Ibidem](http://www.metisjournal.it/metis/anno-i-numero-1-dicembre-2011-ibridazioni-temi/65-buone-prassi/170-la-depressione-materna-e-gli-effetti-sulla-diade-madre-bambino.html#:~:text=I%20risultati%20dimostrano%20che%20le, valutazione%20dei%20disturbi%20alimentari%20infantili.></p></div><div data-bbox=)

⁵² Irene CHATOOR - Jody GANIBAN - Jaelyn SURLES - Jane DOUSSARD-ROOSEVELT, *Physiological regulation and infantile anorexia: A pilot study*, in "Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry", 43 (2004) 8, 1019-1025, DOI: 10.1097/01.chi.0000126977.64579.4e



qualità dell'interazione e della relazione con il *caregiver*⁵³. Chi si prende cura di lui dovrebbe alleviare la sua angoscia confortandolo, calmandolo e rispondendo in modo sensibile ai suoi bisogni. Se la madre non è in grado di fornire il supporto empatico di cui il bambino ha bisogno per regolare con successo le sue emozioni, è probabile che si crei un divario costante tra le necessità del bambino e le capacità materne di aiutarlo che può sfociare in uno *stress* psicologico continuo, come nel caso dei figli di madri depresse. In questo caso, è stato dimostrato che lo *stress* psicologico derivante dalla PND materna è spesso associato a malattie fisiche come asma, infezioni ricorrenti e allergie che si manifestano in misura significativamente maggiore rispetto ai figli di madri non depresse⁵⁴.

Infine, pare che la PND sia spesso associata a disturbi del sonno nei bambini. In particolare, uno studio condotto da Jianghong Liu e collaboratori ha mostrato che i figli di mamme che esprimevano emozioni più vicine allo spettro depressivo durante il periodo post-natale presentavano maggiori probabilità di sviluppare disturbi del sonno⁵⁵. Questo fenomeno sembra essere dovuto al fatto che una madre depressa sperimenta più facilmente stati di ansia e preoccupazioni ingiustificati che la inducono a controllare frequentemente il sonno del proprio bambino, con il concreto rischio di svegliarlo.

CONCLUSIONI

Il presente contributo si è posto l'obiettivo di dare voce al fenomeno della depressione post-partum, approfondendo gli effetti che tale disturbo può provocare sullo sviluppo del bambino. È emersa la rilevanza degli aspetti relazionali che rendono critica la relazione madre-figlio in presenza di un disagio psichico materno e che pongono le premesse per l'insorgenza di disturbi cognitivi, emotivi e organici nel bambino.

La realizzazione di questo articolo ha tuttavia fatto emergere alcuni aspetti da approfondire, legati prevalentemente alla complessità dell'ambito oggetto di indagine, su cui la letteratura propone diverse angolature di studio e riflessione. Intenzionalmente, si è deciso di non approfondire le tematiche relative alla valutazione e al trattamento del disturbo che, seppur di notevole rilevanza, non risultano essere centrali per il *focus* del presente lavoro. I risultati riportati, pertanto, possono considerarsi un punto di partenza per ulteriori approfondimenti in grado di procedere nell'ottica di dar forma a progetti educativi e preventivi capaci di intervenire sulla sofferenza materna e sugli aspetti relazionali della diade garantendo così al bambino la possibilità di sviluppare una adeguata relazione con la madre e uno sviluppo integrale sano e ottimale.

⁵³ Pamela COLE - Margaret MICHEL - Lauren O'DONNELL TETI, *The development of emotion regulation and dysregulation: a clinical perspective*, in "Monographs of the Society for Research in Child Development", 59 (1994) 2, 73-100, DOI: <https://doi.org/10.2307/1166139>

⁵⁴ Julie TURNER COBB - A. STEPTOE, *Psychosocial stress and susceptibility to upper respiratory tract illness in an adult population sample*, in "Psychosomatic Medicine", 58 (1996) 5, 404-412, DOI: 10.1097/00006842-199609000-00003.

⁵⁵ Jianghong LIU - Xiaopeng JI - Guanghai WANG - Yuli LI - Patrick LEUNG, *Maternal emotions during the pre/postnatal periods and children's sleep behaviors: the mediating role of children's behavior*, in "Journal of Affective Disorders", 273 (2020), 138-145, DOI: 10.1016/j.jad.2020.03.178



VALUTARE COMPETENZE CHIAVE NELLA IEFP: FONDAMENTI E SPERIMENTAZIONE DI UN DISPOSITIVO DI VALUTAZIONE FORMATIVA

Loredana Crestoni
l.crestoni@isre.it

Paola Ottolini
p.ottolini@isre.it

L'articolo è una sintesi della ricerca azione commissionata da Inapp - L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - ad un raggruppamento temporaneo d'impresa formato da: Isre - Istituto Superiore internazionale Salesiano di Ricerca Educativa, If - Italia Forma, Scf - Scuola Centrale Formazione, Federazione Cnos-Fap nazionale, Ciofs Fp, Intellera Consulting srl, Ptsclas Spa. La ricerca «Appalto per l'affidamento di servizi di supporto alla realizzazione di un'indagine di campo relativa alla valutazione di Competenze chiave nella IeFP» (PON SPAO - FSE 2014-2020, Asse Istruzione e Formazione, Operazione 10.2.8.1) si è sviluppata in due tempi tra il 2018 e il 2023, ed ha visto il coinvolgimento di 24 Centri di Formazione Professionale, 120 formatori e 2368 allievi. In quest'articolo abbiamo cercato di riassumere i risultati più significativi per allargare la riflessione sul tema dell'apprendimento e valutazione delle competenze chiave nei centri di formazione professionale ma anche in altri percorsi del sistema di istruzione e formazione al lavoro. Maggiori approfondimenti potrete trovarli nel Rapporto ufficiale INAPP «Valutare competenze chiave nella IeFP. Fondamenti e sperimentazione di un dispositivo di valutazione formativa» a cura di Fabrizio Giovannini e Marta Santanichia (maggio 2023).

Parole chiave: IeFP, competenze chiave, valutazione, curriculum formativo, dispositivo di valutazione, apprendimento autentico



ASSESSING KEY COMPETENCIES IN IEFP: FOUNDATIONS AND EXPERIMENTATION OF A FORMATIVE ASSESSMENT TOOL

Loredana Crestoni
l.crestoni@isre.it

Paola Ottolini
p.ottolini@isre.it

The article is a summary of the action research commissioned by Inapp - The National Institute for the Analysis of Public Policies - to a temporary business group formed by: Isre - Salesian International Higher Institute for Educational Research, If - Italia Forma, Scf - Scuola Centrale di Formazione, National Cnos-Fap Federation, Ciofs Fp, Intellera Consulting srl, Ptsclas Spa.

The research «Procurement for the award of support services for the implementation of a field survey relating to the evaluation of key competences in VET» (PON SPAO - ESF 2014-2020, Education and Training Axis, Operation 10.2.8.1) was developed in two phases between 2018 and 2023, and saw the involvement of 24 Vocational Training Centres, 120 trainers and 2368 students.

In this article we tried to summarize the most significant results to broaden the reflection on the subject of learning and assessment of key competences in vocational training centers, but also in other pathways of the education and job training system. More in-depth information can be found in the INAPP official report «Evaluating key competences in VET. Foundations and experimentation of a formative assessment device» by Fabrizio Giovannini and Marta Santanicchia (May 2023).

Keywords: VET, key competences, evaluation, training curriculum, assessment device, authentic learning



1. INTRODUZIONE

Quando si parla di competenze chiave sono sempre molti i riferimenti teorici a cui si può attingere: dalle 10 *life skills* definite dall'organizzazione mondiale per la sanità, alle storiche *big five* di Robert R. McCrae e Paul T. Costa, passando per le competenze di cittadinanza del Ministero dell'Istruzione italiano e quelle globali dell'Ocse Pisa.

Per delimitare il campo e rinforzare il costrutto europeo, INAPP ha scelto di lavorare sulle competenze definite dalla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, ovvero:

- La competenza alfabetica funzionale;
- La competenza multilinguistica;
- La competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria;
- La competenza digitale;
- La competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare;
- La competenza in materia di cittadinanza;
- La competenza imprenditoriale;
- La competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale.

Di queste otto, ai fini della ricerca, sono state scelte le ultime quattro, quelle che potremo definire più trasversali rispetto alle altre, sicuramente le meno codificabili, almeno dal punto di vista della consuetudine, all'interno di una singola disciplina scolastica.

La ricerca azione si è sviluppata su due linee di indagine/intervento: una linea di lavoro rivolta a mettere a punto un dispositivo di valutazione delle competenze chiave, e un'altra rivolta ad integrare pienamente le competenze chiave nei curricula della IeFP.

Il tutto si è svolto in due fasi. Nella prima fase (2018-2021) la ricerca ha condotto alla elaborazione di un quadro concettuale di riferimento e alla definizione di un modello di analisi, osservazione e valutazione delle *soft skill*, sulla base della ricognizione della letteratura e delle più significative esperienze di percorsi formativi *competence-based* già realizzate, grazie al lavoro congiunto di accademici, ricercatori, esperti di formazione ed enti di riconosciuta esperienza nazionale che erogano percorsi di IeFP. Nella seconda fase di ricerca-azione, avviata a gennaio 2022 e conclusa a marzo 2023 il lavoro ha riguardato l'estensione del dispositivo di valutazione fino al quarto anno formativo della IeFP, e la sua concreta applicazione, attraverso un percorso di accompagnamento dei centri di formazione ad una programmazione curricolare didattica e metodologica coerente con una piena adozione delle competenze chiave. Ciò per creare le condizioni favorevoli ad accogliere consapevolmente il dispositivo di valutazione, che va a formulare delle ipotesi di intervento, il cui contenuto empirico può essere rafforzato soltanto dal docente, che si relaziona con l'allievo nel vivo del processo di apprendimento¹.

Gli interrogativi di fondo che hanno guidato la ricerca azione e che hanno costituito la

¹ F. GIOVANNINI, M. SANTANICCHIA (a cura di), *Valutare competenze chiave nella IeFP. Fondamenti e sperimentazione di un dispositivo di valutazione formativa*, Roma, Inapp Report, maggio 2023, p.13 - https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3939/INAPP_Giovannini_Santanicchia_Valutare-competenze-chiave-nella-IeFP_IR-35_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y (giugno 2023)



finalità prima dell'Inapp nel conferire questo incarico al gruppo di lavoro, si possono di seguito riassumere: «[...] come definire tali competenze [chiave ndr], codificarle e scomporle nelle loro costituenti essenziali per poter progettare i contenuti della formazione in modo utile a trasmetterle ai discenti? Quali contenuti e quali metodologie devono caratterizzare l'offerta formativa e, in stretta connessione, quali indicatori e quali strumenti possono essere creati (o individuati, se già esistenti) per consentire agli operatori di verificarne l'acquisizione, sia con riferimento ai processi di valutazione del singolo, che di valutazione della stessa efficacia del sistema?»².

2. IL DISPOSITIVO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE CHIAVE

Il dispositivo e il modello di valutazione adottato si basa su tre principali fondamenti teorici:

- l'approccio formativo o supportivo, con il quale ci si accinge ad affrontare l'azione valutativa;
- la multidimensionalità delle competenze e, quindi, delle competenze chiave che si vanno a valutare;
- la necessità di ancoraggio dell'azione formativa-valutativa a nuclei del sapere, come sfondo culturale rigoroso ed essenziale, collocato entro il contesto e le questioni-problema che lo caratterizzano³.

Il dispositivo di valutazione è stato sperimentato in una logica formativa, ovvero pensando e progettandolo all'interno di un curriculum professionalizzante in cui le competenze chiave vengono valutate accanto ad altre competenze di base e tecnico-professionali. Insieme ad un gruppo ristretto di formatori (i cosiddetti *peer leader*) sono stati definiti i risultati di apprendimento e gli indicatori per la qualifica (livello 3 EQF) e per il diploma (livello 4 EQF) per ognuna delle 4 competenze chiave. A partire da tali referenziali, sono state consegnate ai formatori delle linee guida per la progettazione del compito tecnico-professionale attraverso cui osservare e valutare anche le competenze chiave. Tale approccio si differenzia da tutti quei modelli *high stakes* o selettivi, che hanno come finalità quella di rilevare nei candidati il possesso di una serie definita di standard di padronanza (ovvero di standard prestativi di risultato). Nel contesto attuale, il modello valutativo light o supportivo presenta l'importante vantaggio di contribuire a quella importante transizione, in atto da alcuni decenni, da un paradigma pedagogico centrato su programmi ed ambiti formativi giustapposti e di natura additiva, a quello centrato sul curriculum ed il canone formativo⁴.

Partendo dalla definizione UE del 2017 per cui la competenza è intesa come «comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale», è evidente che il concetto di competenza ha un costrutto multidimensionale che, per le quattro competenze chiave in questione, sono anche disposizioni interne non per que-

² *Ibidem*, p. 11

³ *Ibidem*, p. 50

⁴ *Ibidem*, p. 53



sto immutabili bensì educabili. È per questo che nel dispositivo le competenze vengono analizzate secondo quattro dimensioni: intellettuale, strategica, metodologica e sociale-valoriale. Di seguito una sintesi del significato delle quattro dimensioni: «

- dimensione intellettuale, racchiude le risorse che hanno a che fare con le conoscenze fattuali, concettuali, procedurali e di meta-livello; consentono una prima comprensione, analisi, interpretazione, classificazione della situazione problematica. Si manifestano nel linguaggio della persona;

dimensione strategica, racchiude le risorse che consentono di comprendere la situazione sfidante e attribuirvi una forma. Attivano processi diagnostico-decisionali; il registro è quello della motivazione, dell'autodeterminazione, a cui segue la decisione di agire. Sono, quindi, anche capacità autoriflessive e auto-regolative, che richiamano la capacità di apprendere dall'esperienza concreta quotidiana, di ripensare costantemente la propria competenza, e di operare gli auspicabili adattamenti. In questa dimensione sono comprese le capacità sperimentali, le *character skill*, quali la capacità di attivarsi, di essere tenaci, di sentirsi capaci ecc.;

- dimensione metodologica, racchiude l'operatività messa in atto per raggiungere gli scopi prefissati in presenza di una data situazione-problema (strutture di azione). Tale operatività è condizionata da un sapere come agire e da un numero di modelli efficaci di azione che consentono di gestire in modo efficace il problema; - dimensione sociale/valoriale, racchiude le risorse che qualificano la competenza come costruito sociale e non come fatto individuale, riconoscibile ed apprezzabile in quanto orientato e definito da una visione valoriale specifica che si manifesta con gli altri, per gli altri e grazie agli altri. In essa, quindi, sono indicati gli schemi d'azione socialmente apprezzabili⁵».

Tutte queste dimensioni della competenza possono essere valutate soltanto attraverso l'osservazione di processi e prodotti che sono le evidenze dell'agire competenze, quindi vanno valutate attraverso strumenti di autovalutazione (che permettono una reale riflessione e quindi interiorizzazione di quanto acquisito dallo studente) ed etero-valutazione. L'ancoraggio a tutte queste dimensioni della competenza, viene dato dai nuclei del sapere, ovvero quei «saperi rilevanti da fornire ai giovani per la loro formazione, in quanto capaci di mobilitare le capacità cognitive che risiedono nella mente e di strutturare il ragionamento e la decisione»⁶. Non si tratta di mere conoscenze disciplinari, ma di saperi essenziali collegati al curriculum formativo e di vita degli studenti. Per ognuna delle quattro competenze chiave sono stati individuati tali nuclei, sempre suddivisi in relazione al livello di qualifica e di diploma (Tavola 1).

Per ognuna delle quattro competenze chiave si è quindi elaborato un Repertorio di risultati di apprendimento definito in raccordo con gli Standard IeFP e un repertorio di Rubriche di competenza con relativi indicatori per l'osservazione e la valutazione delle competenze stesse (esemplificazione sulla competenza Imprenditoriale nelle Tavole 2 e 3)

I diversi strumenti utilizzati per la valutazione delle competenze, rispondono ai criteri di fondo sopra descritti e, nello specifico sono costituiti da: il compito di realtà,

⁵ *Ibidem*, p. 60

⁶ *Ibidem*, p. 61



come compito-sfida da personalizzare a cura del formatore; le prove strutturate: prova di comprensione della lettura; questionario sulle strategie di apprendimento QSA; questionario sulle competenze di cittadinanza; prova di problem solving; il portfolio delle competenze chiave (e-portfolio) che contiene i capolavori realizzati dallo studente accompagnate da alcune riflessioni personali, supportate dalla guida del formatore.

La sperimentazione del dispositivo ha permesso di condividere con i formatori una sorta di profilo di ogni classe e di ogni singolo studente in relazione alle competenze chiave, con la necessaria premessa per cui le informazioni in esso contenute devono essere fortemente contestualizzate e interpretate dal formatore stesso, in quanto unica persona che conosce ogni singolo studente nella sua peculiarità.

Tale sperimentazione ha confermato la sostenibilità del dispositivo e la sua funzione supportiva e formativa, con dovuti rimandi anche di tipo migliorativo sull'impianto nella sua globalità.

3. LE COMPETENZE CHIAVE E IL CURRICOLO NELLA IEFP

Per questa seconda linea d'intervento si è lavorato sulle seguenti domande: in che modo le competenze chiave vengono gestite nella didattica? Più specificatamente: in che modo vengono formalizzate, progettate e valutate?

Questi primi interrogativi ne contenevano poi altri quali: qual è la consapevolezza dei docenti/formatori in merito all'insegnamento/apprendimento delle competenze chiave? Dove le ritroviamo nel curriculum dell'ente e nei documenti ad esso collegati? Quanto sono ritenute importanti all'interno dei centri di formazione? Quanto è ritenuto prioritario raggiungerle? Quanto sono presenti nella didattica dei formatori? Quanto ne sono consapevoli i formatori e, di conseguenza, gli studenti?

Per capire a che punto fossero i centri di formazione rispetto ai quesiti di ricerca suddetti ma anche, in un'ottica di ricerca azione, per supportarli nello sviluppo di strumenti efficaci al raggiungimento delle quattro competenze chiave, l'attività è stata suddivisa in 3 momenti:

- la prima fase ha previsto 10 interviste ai referenti di 10 centri di formazione (il campione non aveva valore di rappresentatività statistica, ma individuava una copertura rispetto ai principali Enti operanti in Italia, alle aree geografiche, agli indirizzi dell'offerta formativa: ristorazione, estetica, abbigliamento, meccanico, elettrico, elettronico, grafico, calzature). Lo scopo era di capire quale fosse lo stato dell'arte e raccogliere le migliori pratiche in merito alle competenze chiave nella didattica;
- la seconda fase ha richiesto l'analisi delle programmazioni didattiche in corso d'anno formativo. L'analisi aveva l'obiettivo di capire quale fosse il livello di progettazione delle competenze chiave ma anche quello di fornire ai formatori uno strumento utile per analizzare la propria progettazione ed iniziare a pensare al modo di integrarla con l'inserimento formale di tali competenze. Sono stati coinvolti 15 centri di formazione professionale e 3 referenti delle reti a cui la maggior parte dei centri appartengono: CNOS Centro Nazionale Opere Salesiane, SCF Scuola Centrale Formazione e CIOFS Centro Italiano Opere Femminili Salesiane. In tutto sono state raccolte 19 buone prassi;



- nella terza e ultima fase sono stati coinvolti 18 referenti di altrettanti consigli di classe differenziati per annualità, settore e qualifica professionale. Ai referenti è stato chiesto di inserire, nelle nuove programmazioni, in modo formale, delle unità di apprendimento che contemplassero il raggiungimento e, coerentemente, la valutazione di almeno una delle 4 competenze individuate, declinata in maniera congrua al curriculum e ai discenti di riferimento, supportata da una specifica programmazione didattica, collegata ad efficaci indicatori per una corretta valutazione del suo raggiungimento.

3.1. PRIMA FASE – 2018/2021: ANALISI DELLE BUONE PRATICHE

Dal report a conclusione della prima fase “Riconoscizione prassi nazionali in materia di educazione alla cittadinanza e metodologie didattiche competence based” si possono trarre i dati più significativi emersi dalla prima fase che potremmo riassumere in tre punti:

- Azioni informali
I centri di formazione professionale, tradizionalmente, dedicano molta attenzione alle quattro competenze chiave, attenzione però che rimane scollegata dai curricoli formativi espliciti e/o formali. È stato rilevato che alle competenze chiave vengono, per lo più, dedicate unità formative e/o unità di apprendimento specifiche quali: attività extracurricolari, progetti pluridisciplinari, orientamento, ecc. Anche quando esse non vengono formalizzate vengono comunque agite, in virtù delle radici valoriali dell’Ente, o dell’identità culturale o per scelta pedagogica consapevole di un modello didattico rivolto allo sviluppo di competenze piuttosto che alla sola acquisizione di conoscenze o di abilità. In ogni caso vengono promosse soprattutto in abbinamento con le competenze tecnico professionali piuttosto che con quelle di base.
- L’importanza dell’intenzionalità
I formatori mancano di strumenti e, talvolta, di consapevolezza, per la definizione, il raggiungimento e la valutazione delle quattro competenze chiave. Oltre a ciò, in alcuni casi, si preoccupano di non riuscire a dedicare la necessaria attenzione a competenze aggiuntive rispetto a quelle di base e tecnico professionali immaginando la necessità di un ampliamento dell’orario del percorso o l’inserimento di nuovi moduli didattici. A questo proposito è importante sottolineare che ogni strategia didattica è correlabile allo sviluppo/attivazione di diverse competenze, lo stesso si può dire per i progetti e le attività complesse con le quali si può incidere su molteplici competenze e risultati di apprendimento. In entrambi i casi, oltre all’attività in sé, è importantissima l’intenzionalità, l’accento che il formatore pone su un aspetto piuttosto che un altro, perché, in moltissimi casi, la formalizzazione per il raggiungimento e la valutazione delle quattro competenze non richiede attività aggiuntive o differenti da quelle che i formatori già svolgono, bensì una lettura, un’osservazione, degli strumenti e una consapevolezza diversa e complementare a quanto viene già svolto. L’approccio da evitare è appunto quello additivo: non si tratta di proporre attività aggiuntive specificamente dedicate, ma di conformare situazioni didattiche grazie alle quali, attraverso un metodo, attraverso una modalità di lavorare insieme, in ambiente scolastico o extrascolastico, gli studenti possano acquisire le competenze chiave contestualmente ai saperi che riguardano gli ambiti



disciplinari, culturali e professionali.

- Valutazione alla persona o alle competenze?

In alcuni casi/contesti si sono rilevate delle riserve culturali, che collocano le competenze chiave nell'area del privato e dunque la valutazione viene intesa come un'operazione di "violazione", anche controproducente per la fiducia reciproca tra studenti e docenti; una sorta di dubbio etico che potremmo esprimere in questo modo: non è corretta la valutazione delle quattro competenze, per la loro natura infatti si rischierebbe di dare una valutazione alla persona piuttosto che alle sue competenze, incrinando la relazione di fiducia tra formatori e allievi. Anche nei Centri dove la valutazione degli apprendimenti è molto strutturata, la valutazione dell'acquisizione delle competenze chiave per lo più non viene effettuata, oppure viene realizzata in modo discrezionale, discontinuo e asistemático. L'unica eccezione riguarda l'attenzione al comportamento (rispetto delle regole, degli spazi, degli altri, degli impegni, ecc.) che potremmo far coincidere con la competenza sociale e civica. La fragilità strutturale della valutazione delle quattro competenze chiave dipende sia dalla disomogeneità delle normative regionali che dalle disposizioni delle Regioni per cui esse non vengono attestate né certificate, né sono condizione per l'ammissione all'esame.

3.2. SECONDA FASE – FEBBRAIO-GIUGNO 2022: ANALISI DELLE PROGRAMMAZIONI DIDATTICHE

In questa seconda fase veniva chiesto ai formatori di analizzare le proprie progettazioni curricolari utilizzando una griglia utile a confrontare esperienze didattiche, metodologiche ed organizzative finalizzate al raggiungimento delle quattro competenze chiave. Oltre a raccogliere le pratiche già attive nei centri di formazione per comprendere l'esistente, l'attività aveva altre due finalità: favorire la revisione dei curricoli secondo un'ottica di rinnovamento complessivo del metodo, in riferimento ai mutamenti dell'utenza, alle esigenze delle imprese, alla forte spinta dell'Unione europea affinché tutte le offerte formative rivolte ai giovani siano finalizzate alla crescita del senso di cittadinanza ed all'esercizio attivo della loro libertà; dare avvio alla co-costruzione di una comunità di pratiche tramite l'accompagnamento dei formatori, e delle figure chiave del sistema, verso una maggiore ricaduta sulle organizzazioni coinvolte.

Dal report conclusivo di questa seconda fase "Indicazioni per una programmazione curricolare didattica e metodologica coerente" ci sembra significativo riportare i numerosi punti di forza riportati dai formatori coinvolti che mettono in atto una didattica per competenze inclusiva anche delle quattro competenze chiave oggetto della ricerca:

- il coinvolgimento attivo degli allievi che, sperimentando le proprie competenze personali, tecniche e professionali in un ambiente protetto, rafforzano empowerment e autostima;
- la possibilità di sperimentare altri punti di vista nell'approccio alla realtà e allargare così i propri orizzonti cognitivi;
- la possibilità per gli allievi "meno deduttivi" di apprendere e consolidare le proprie competenze tecnico-professionali e in qualche caso anche quelle culturali;



- l'interazione fra gli allievi della classe li spinge a trovare modalità di collaborazione e strategie per la risoluzione dei problemi;
- le attività di laboratorio assumono carattere di “pretesto” funzionale al consolidamento delle capacità personali e lavorare sui valori e sulla visione etica di ciascun allievo e riflettere sulla necessità di dotare di senso le proprie azioni e la realtà circostante;
- l'opportunità di destrutturazione e conseguente ri-strutturazione della personale lettura della realtà di ciascun ragazzo, con l'intendimento di allargare il loro campo esperienziale, fornendo la possibilità di dare risposte alternative agli eventi della vita, attraverso la proposta di attività stimolanti di tipo pratico che favoriscano il senso di rispetto e responsabilità per sé stessi e per gli altri;
- il coinvolgimento dei diversi formatori nello sviluppo di un progetto comune;
- la partecipazione delle famiglie nella crescita personale e professionale dei giovani allievi.

Poche le criticità:

- bassa tenuta di attenzione e di ascolto da parte dei ragazzi che si sentono estranei e lontani dalla realtà che vivono;
- organizzazione dei ruoli e circolarità degli incarichi da cui il bisogno di ulteriori momenti di coordinamento tra i docenti delle varie discipline;
- coinvolgimento discontinuo dei ragazzi nella modalità asincrona e difficoltà a far rispettare i tempi di consegna;
- valorizzazione adeguata delle attività nel territorio;
- digitalizzare la gestione burocratica delle UF.

A queste considerazioni aggiungiamo che la riflessione sulle quattro competenze chiave in relazione alla progettazione curricolare è sicuramente uno strumento di revisione e di innovazione didattica efficace che può contribuire significativamente a far evolvere una didattica più tradizionale verso una didattica per competenze e per compiti di realtà.

3.3. TERZA FASE – LUGLIO-DICEMBRE 2022: SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE DIDATTICA

Il titolo del report conclusivo della terza fase è piuttosto esplicativo rispetto agli obiettivi e alle azioni previste “Relazione sulle misure di assistenza ai consigli di classe per l'utilizzo dei supporti e della strumentazione predisposti per finalizzare la didattica e le metodologie per lo sviluppo e il monitoraggio delle competenze chiave di interesse”. Questa attività quindi voleva promuovere la qualificazione delle proposte formative attraverso un supporto concreto alla progettazione di inizio anno formativo, progettazione che doveva prevedere l'integrazione formalizzata delle competenze chiave nel curriculum e, conseguentemente, l'utilizzo dei dispositivi di valutazione elaborati nell'altra linea di indagine della ricerca (illustrata nel capitolo 2) con l'integrazione dei due versanti di sperimentazione.

Concludiamo questa sezione dell'articolo sintetizzando le considerazioni della relazione sopra citata in 4 punti, che indicano altrettante piste di lavoro perseguibili per migliorare l'efficacia della didattica e il conseguente successo formativo degli allievi.



L'importanza della collegialità

Il coinvolgimento degli interi Consigli di classe è risultato più difficoltoso del previsto e non è stato possibile ottenere un livello di partecipazione attiva da parte di tutti i componenti del gruppo. Un lavoro che sia veramente collegiale richiede un tempo adeguato, un'azione di pianificazione ragionata, che parta dalle Direzioni, e un supporto alla formazione di tutte quelle figure che, fino ad oggi, sono state coinvolte meno direttamente nelle attività del progetto di ricerca. Una formazione agli interi staff, organizzativamente sostenibile, potrebbe incidere sia su una omogeneizzazione dei linguaggi e una più precisa conoscenza della materia, sia su aspetti metodologici legati ad esempio alle modalità di inserimento nella progettazione curricolare di attività utili a promuovere lo sviluppo delle quattro competenze chiave, alla scelta di metodologie coerenti con gli obiettivi definiti, alla valorizzazione nel curriculum dell'allievo dei risultati di apprendimento afferenti alle competenze oggetto di lavoro.

Forma è sostanza

La specificazione delle competenze chiave come traguardi espliciti del curriculum non è un atto burocratico ma necessario, per facilitare la programmazione da parte del CdC; per rendere trasparenti i traguardi cogenti verso il corpo docente e la dirigenza; per comunicare con allievi e famiglie e attori esterni; per garantire una persistenza di opzioni fondamentali nel tempo e nei mutamenti di docenti, formatori, tutor, ecc. È sicuramente utile che i gruppi di direzione degli enti coinvolti definiscano un quadro d'azione di senso riferito al livello di valorizzazione che la singola organizzazione intende dare alle competenze chiave nell'ambito della sua offerta formativa. Solo da questa consapevolezza strategica possono derivare azioni coerenti che portano alla formalizzazione nella progettazione curricolare di azioni coerenti con lo sviluppo delle competenze chiave e alla valorizzazione delle competenze sviluppate con modalità spendibili dagli allievi.

Lessico

Le competenze chiave sono definite con una varietà di lessico che fa riferimento a documenti regionali o a prassi consolidate: soft skills, competenze trasversali; capacità di problem solving o imprenditive; competenze per l'apprendimento permanente e -in alcuni casi- sono identificati i risultati di apprendimento. La costruzione di un linguaggio comune funge da termometro del livello di consolidamento delle pratiche introdotte nei contesti di riferimento e non si riferisce solo alle denominazioni delle competenze. Lavorare sulla definizione di un linguaggio comune porterebbe ad una maggior padronanza del linguaggio e delle capacità progettuali.

Sperimentazione continua

Le sperimentazioni effettuate nelle diverse fasi del progetto hanno evidenziato come l'efficacia dei dispositivi, degli strumenti e delle azioni realizzate abbia raggiunto gli obiettivi prefissati sul versante dell'offerta formativa, non è stato possibile -dall'altro lato- valutare appieno se ed in che misura tale processo abbia impattato anche su un aumento del successo formativo degli allievi beneficiari.

Questo approfondimento, di interesse per una eventuale ulteriore attività, contribuirebbe a superare alcuni deficit, ad esempio strutturando e accompagnando la formazione degli



interi consigli di classe; aiuterebbe a implementare laboratori partecipati verso la costruzione e la diffusione di un linguaggio comune, la condivisione di repertori di strumenti metodologici e indicatori rilevabili o la migliore comprensione di quelle competenze chiave che emergono come meno note e meno citate; consentirebbe di focalizzare l'analisi sulla misurazione di un possibile aumento qualitativo delle performance degli allievi da un anno all'altro, in termini di risultati di apprendimento effettivamente raggiunti, e di correlarla con i miglioramenti introdotti in fase di programmazione del curriculum; agevolerebbe una valutazione del successo delle proposte didattiche introdotte e lo sviluppo di possibili aggiustamenti nei casi di minore efficacia; consentirebbe di mettere in relazione in maniera significativa come una stessa competenza chiave sia stata raggiunta in riferimento ad un particolare settore professionale/percorso formativo.

In conclusione, tutti questi possibili spunti di ulteriore riflessione, sono legati alla messa a terra dei dispositivi elaborati nell'ambito del progetto e che sarebbero volti a sostenere la qualità e ad orientarne gli sforzi per incidere maggiormente sul successo formativo degli allievi⁷.

Tavola 1. Denominazione dei nuclei del sapere

Imprenditoriale	Cittadinanza	Imparare a imparare	Espressione culturale
QUALIFICA (EQF QNQ 3)			
Organizzazione Impresa Cultura progettuale e problem solving Valore Valutazione	Comunità e società Democrazia e Costituzione Sicurezza Sostenibilità Partecipazione	Ragione e conoscenza Stili dell'intelligenza Significato / nesso Memoria Metodo di apprendimento	Popolo e storia Tradizione Valori culturali Io e l'altro Comunicazione di sé
DIPLOMA (EQF QNQ 4)			
Progetto di impresa Ciclo di vita del prodotto/servizio Catena del valore	Economia green Conversazione Accordo Etica Cittadinanza digitale	Esperienza come azione intelligente Fonti e loro attendibilità Argomentazione	Tensione e opposizione Comprensione e arricchimento Giudizio morale

Fonte: elaborazione INAPP 2022

⁷ Per ulteriori approfondimenti, oltre al Rapporto ufficiale riportato nella nota 1, si rimanda anche ai seguenti Webinar di fine progetto:

Webinar PLA 17 marzo PLA (Peer Learning Activity) INAPP

Competenze Chiave: dalla ricerca alle politiche

Lo scenario internazionale - 17 marzo 2023

Webinar PLA 29 marzo PLA (Peer Learning Activity) INAPP

Competenze Chiave: dalla ricerca alle politiche

Le politiche nazionali - 29 marzo 2023



Tavola 2 - Repertorio di RDA: competenza imprenditoriale -
RDA specifici al liv. EQF-QNQ 3 e 4

Competenza imprenditoriale Si riferisce alla capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario (Raccomandazione UE 2018).		
	Qualifica (EQF-QNQ 3)	Diploma (EQF-QNQ 4)
	Risultato di apprendimento complessivo prestazionale Fronteggiare situazioni problematiche in contesti noti, riadattando il proprio lavoro e contribuendo in modo creativo e collaborativo alla definizione di ipotesi di miglioramento.	Risultato di apprendimento complessivo prestazionale Contribuire al miglioramento dei processi e della funzionalità dell'organizzazione del lavoro del proprio settore, socializzando soluzioni tecniche e ipotesi progettuali (anche di impresa), anche in un'ottica di possibile incremento del loro valore sociale
	Nuclei del sapere Organizzazione. • Impresa. • Cultura progettuale e problem solving. • Valore. • Valutazione	Nuclei del sapere Progetto di impresa. • Ciclo di vita del prodotto/servizio. • Catena del valore.
Dimensione intellettuale	Con riferimenti ai nuclei del sapere, motiva: - la proposta; - il percorso progettuale e le conclusioni cui è approdato.	Con un linguaggio ricco di riferimenti ai nuclei del sapere, motiva il progetto di impresa in base al: - valore dei prodotti/servizi per la comunità; - realismo del cammino proposto
Dimensione strategica	Contribuisce nel team alla formulazione di una proposta capace di rispondere al problema in un contesto noto. • Contribuisce nel team a generare soluzioni innovative. • Presidia il risultato da raggiungere in coerenza con le indicazioni ricevute	Contribuisce nel team all'elaborazione di un progetto di impresa/prodotto dotato di valore per la comunità e realistico. • Formula delle ipotesi di creazione d'impresa o di prodotto. • Presidia il risultato da raggiungere fronteggiando positivamente difficoltà e crisi incontrate.
Dimensione metodologica	Rispetta le fasi e i tempi di lavoro previsti dal percorso progettuale. • Svolge una verifica appropriata dell'esito della proposta	Rielabora le fasi e i tempi di lavoro in base a quanto emerge dal cammino reale del progetto. • Elabora un progetto di creazione di impresa in un settore di riferimento del percorso formativo. • Nella verifica tiene conto del valore culturale, sociale o finanziario del progetto
Dimensione sociale-valoriale	Partecipa in modo collaborativo al team di lavoro. • Agisce nel rispetto delle regole / dei codici deontologici professionali.	Partecipa in modo collaborativo e propositivo al team di lavoro. • Rispetta le regole / i codici deontologici professionali e tiene conto del possibile impatto delle azioni sugli altri.

Fonte: elaborazione INAPP 2022



Tavola 3. Indicatori specifici competenza imprenditorialità

DIMENSIONE	INDICATORE OPERATIVO SPECIFICO	3° livello	4° livello	
Dimensione Intellettiva SPECIFICA	1	Utilizza concetti, parole riferiti ai nuclei di sapere per argomentare la proposta	✓	
	2	Utilizza concetti, parole riferiti ai nuclei di sapere per argomentare il progetto		✓
	3	Procede nella gestione del compito chiedendo chiarimenti pertinenti, relativi alle indicazioni date	✓	
	4	Introduce elementi non specificatamente richiesti, che superano il mandato ricevuto		✓
Dimensione strategica SPECIFICA	5	Anticipa i problemi che interessano il processo o progetto		✓
	6	Propone ipotesi di soluzione per il problema	✓	
	7	Favorisce l'adozione di ipotesi di soluzioni innovative	✓	
	8	Avanza proposte a partire da un punto di vista originale, rispetto all'impostazione prevalente		✓
	9	Riconosce l'impatto sul contesto della propria proposta di soluzione	✓	
	10	Valuta l'impatto sul contesto della propria proposta di soluzione		✓
	11	Formula delle ipotesi di creazione d'impresa		✓
	12	Individua gli elementi di possibile impatto della propria proposta	✓	
	13	Coglie opportunità dove gli altri vedono solo problemi		✓
Dimensione Metodologica SPECIFICA	14	Propone le proprie idee sulla base di valide argomentazioni	✓	
	15	Elabora un progetto di creazione di impresa		✓
	16	Propone idee che tengono conto anche degli interessi degli altri		✓
	17	Valuta in termini di sostenibilità la propria proposta di soluzione del problema		✓
	18	Individua e analizza elementi pro e contro, limiti e opportunità di una proposta	✓	
Dimensione Sociale/valoriale SPECIFICA	19	Rispetta le regole nel procedere verso il proprio obiettivo (il fine non giustifica i mezzi)	✓	
	20	Verifica che quanto sta facendo è utile rispetto all'obiettivo da raggiungere	✓	
	21	Assume come criterio della propria azione anche il bene di molti		✓
	22	È attento che le ricadute dell'idea/progetto/proposta producano un beneficio a molti		✓

Fonte: elaborazione INAPP 2022



CERTIFICAZIONI DI GENERE COME BASE PER UN MODELLO ORGANIZZATIVO INCLUSIVO PER ORGANIZZAZIONI DI MINORI DIMENSIONI

Marino Poddighe
m.poddighe@upimpresa.com

La ricerca esplora come le PMI nella provincia di Treviso gestiscono la diversità di genere e altre forme di diversità, con particolare attenzione alle pratiche delle Società Benefit, aziende certificate B-Corp e organizzazioni che redigono bilanci di sostenibilità. Attraverso interviste strutturate a 15 aziende, sono state analizzate le politiche, azioni e metriche adottate per affrontare il gender gap e promuovere l'inclusività. L'indagine evidenzia buone pratiche replicabili, tra cui modelli di leadership inclusiva, certificazioni ESG e percorsi di valorizzazione delle diversità. Emergono anche criticità culturali che ostacolano l'integrazione di politiche inclusive. La ricerca fornisce indicazioni utili per sviluppare modelli organizzativi che valorizzino le diversità come leve strategiche per la crescita e il successo aziendale.

Parole chiave: diversità di genere, inclusione, PMI, società benefit, certificazione B-Corp, ESG, leadership inclusiva, gestione della diversità.



GENDER CERTIFICATIONS AS A FOUNDATION FOR AN INCLUSIVE ORGANIZATIONAL MODEL FOR SMALLER ORGANIZATIONS

Marino Poddighe
m.poddighe@upimpresa.com

This research investigates how SMEs in the province of Treviso address gender diversity and other forms of diversity, focusing on best practices from Benefit Corporations, B-Corp certified companies, and organizations publishing sustainability reports. Structured interviews with 15 companies analyzed policies, actions, and metrics for bridging the gender gap and fostering inclusivity. The study highlights replicable best practices, including inclusive leadership models, ESG certifications, and diversity valorization strategies. Cultural barriers that hinder the adoption of inclusive policies were also identified. The research offers insights for developing organizational models that leverage diversity as a strategic driver for business growth and success.

Keywords: gender diversity, inclusion, SMEs, benefit corporations, B-Corp certification, ESG, inclusive leadership, diversity management.



La ricerca ha avuto come obiettivo quello di verificare, le aspettative del committente: «Forte quindi è la necessità di condividere l'attivazione di percorsi di consapevolezza che aiutino a comprendere come Modelli organizzativi più inclusivi, capaci di valorizzare differenze senza appiattirle, possano contribuire all'evoluzione personale, delle organizzazioni e territorio, stimolando creatività, favorendo benessere, collaborazione e ingaggio verso obiettivi comuni. La capacità delle organizzazioni di attrarre e coltivare talenti con Modelli organizzativi innovativi al tema Diversity & Inclusion è leva per promuovere la presenza qualificata di donne nel mercato del lavoro».

La ricerca si è quindi orientata a verificare sul campo se e come le PMI del territorio compreso nella provincia di Treviso, affrontano il problema della diversità di genere e della diversità in generale e quello di individuare le modalità operative che le imprese hanno adottato per gestire queste diversità con riferimento anche alle tematiche ESG. Per "trovare" queste buone pratiche si è deciso di investigare e conoscere l'esperienza di una specifica tipologia di azienda; ovvero avendo come ipotesi che queste aziende, per la loro natura e per i loro valori, affrontano nella gestione e composizione della propria forza lavoro, la tematica della diversità di genere e delle diversità in generale, facendolo in modo sistemico e non occasionale. Pertanto ci siamo focalizzati sulle Società Benefit, sulle aziende certificate B-Corp, sulle aziende che hanno già presentato, o si apprestano a farlo, il loro Bilancio di Sostenibilità.

Sono state individuate 15 aziende con le caratteristiche citate ed è stata organizzata una intervista con l'imprenditore/imprenditrice e/o con il Responsabile HR.

Le interviste, strutturate secondo uno schema di circa 30 domande, avevano lo scopo di mettere in evidenza i valori, le politiche le azioni e le metriche che le aziende attuano per affrontare e gestire il tema della diversità e capire se, quanto e come i loro processi certificativi hanno aiutato in questa difficile impresa.

Sono emerse alcune criticità ma diverse buone pratiche, alcune strutturate in vere e proprie politiche, altre con caratteristica di maggiore pragmatismo. Le indicazioni sono tali da permettere di essere replicate anche da PMI con caratteristiche diverse, ma che devono attivare, migliorare e/o implementare le loro modalità di gestire il tema della diversità di genere e della diversità più generale.

La ricerca è strutturata in diversi capitoli: nel primo si è riflettuto sul fatto che fosse necessario affrontare il tema allargando l'analisi al tema della diversità secondo i principi del Diversity Management e della Leadership inclusiva, per dare indicazioni utili per la costruzione di un modello organizzativo che tenga conto delle nuove caratteristiche e specificità che le PMI devono affrontare nello sviluppo del loro modello di business.

Nel secondo capitolo una breve descrizione delle diverse leggi sul tema della Differenza di genere e Pari Opportunità emanate a livello internazionale e nazionale. Si mette in evidenza che, nonostante questi importanti sforzi e gli investimenti correlati, il risultato è ancora lontano dall'essere raggiunto

L'effetto principale di queste iniziative di fatto coinvolgerà a cascata tutte le componenti delle filiere produttive e quindi un numero importante di PMI.

Nel terzo capitolo si affrontano i temi generati dalla nuova legislazione Europea in tema di rendicontazione di sostenibilità dei temi ESG e come questi impattano sulle PMI.

La ricerca ha preso in considerazione in particolare la provincia di Treviso; è stata fatta,



quindi, una breve analisi dei dati quantitativi più significativi relativi al mercato del lavoro in seguito alle dinamiche demografiche in corso, affrontato nel quarto capitolo. Il quinto è dedicato alla sintesi delle 15 interviste.

Questa sintesi si concentra sulle conclusioni (sesto capitolo) cioè su quanto è emerso come peculiare e significativo nel corso delle interviste. Come era prevedibile e auspicabile la conoscenza diretta delle aziende avuta tramite i colloqui-intervista ha consentito di conoscere una numerosa e variegata serie di buone pratiche relative al come si può gestire, attraverso un processo di inclusione e valorizzazione, il problema del gender gap e della diversità in generale.

E' vero che il risultato che emerge dalla ricerca non può avere carattere statistico rappresentativo della realtà territoriale, in quanto la scelta delle aziende da intervistare è stata fatta secondo criteri specifici proprio con lo scopo di trovare delle buone pratiche. Queste esperienze consentono, però, di ipotizzare un percorso virtuoso che, unitamente all'applicazione congiunta di specifici valori, può diventare uno stimolo per le aziende che al momento stanno ancora sottostimando l'importanza che può avere una sana politica inclusiva e di valorizzazione delle peculiarità personali utile per la creazione di valore nelle aziende.

Prima di entrare nel merito di questo schema di lavoro è interessante riportare quanto emerso da una recente indagine "Manpower Group Employment Outlook Survey"¹ effettuata su oltre 40.000 aziende di 41 paesi "per indagare le intenzioni di assunzione relative al secondo trimestre del 2024". Prendendo in considerazione l'Italia si prevede una crescita del 9%, rispetto al trimestre precedente. La domanda è trainata dalle grandi e medie aziende, ma il dato più interessante è quello sottolineato dalla AD di Manpower Group Italia che, riferendosi ai dati della ricerca citata, afferma: «rileviamo una decisa spinta delle organizzazioni sui temi della diversity & inclusion, in particolare verso una maggiore parità di genere. La grande maggioranza delle aziende sta implementando politiche per ridurre il divario, per esempio incentivando profili femminili in ruoli apicali». In particolare sono il 77% delle aziende ad avere attivato iniziative per aumentare il numero delle donne nel proprio management. Dato interessante anche sul fronte degli stipendi: l'80% delle aziende ha politiche di parità economica e il 40% ritiene di essere vicino alla piena parità di genere. Numeri importanti benché solo il 18% dei datori di lavoro sostiene di avere un "ambiente di lavoro pienamente paritario su stipendi, promozioni e profili dirigenziali.

L'Italia ha però ancora tanta strada da fare, ricordiamo che l'indice di uguaglianza elaborato da EIGE² nonostante i progressi degli ultimi anni (+14,9 % dal 2013 al 2023); il punteggio di 68,2 ci vede ancora al 13° posto in Europa al di sotto della media di 2 punti. Migliorare questa posizione porterebbe numerosi vantaggi, anche in termini di aumento significativo del PIL, infatti in base al report citato, anche secondo quanto affermato dalle stesse imprese che: «ritengono che creare una cultura aziendale inclusiva sia uno dei migliori modi per attrarre nuovi talenti e trattenere quelli già presenti in organico». Ma nonostante ci sia ormai un generale riconoscimento sul fatto che i processi di inclusione e di valorizzazione delle diversità rappresentino una scelta strategica per lo sviluppo del proprio modello di business e del posizionamento, permangono ancora ostacoli di tipo prevalentemente culturale che impediscono che questo dato diventi un



fatto organizzativo nelle imprese.

Ci sono però esperienze³ che aiutano a capire come fare e possono contribuire a proporre una sorta di bussola che utilizza le esperienze reali di aziende, che hanno affrontato in modo pratico con l'obiettivo di superare stereotipi e pregiudizi connessi ai temi generali della diversità.

E' utile ricordare che questa ricerca aveva lo scopo di mettere a disposizione indicazioni, sia teoriche che operative, utili per le PMI che ancora non hanno affrontato il problema della diversità. Ribadiamo che non c'è una proposta uguale per tutti, ogni azienda deve dotarsi di regole che siano coerenti con il proprio modello di sviluppo e con la propria dimensione. C'è però un prerequisito di base che tutte le aziende coinvolte nella ricerca hanno presentato: un forte e convinto commitment della proprietà, che viene fatto proprio dalle strutture che devono promuovere e gestire le indicazioni e le politiche aziendali. Un impegno a sostenere la valorizzazione delle persone e il rispetto delle loro peculiarità, senza il quale non è pensabile ottenere quei risultati che le aziende hanno raggiunto.

Sono emerse numerose e interessanti esperienze che possono essere suddivise in buone e meno buone pratiche.

1) Le buone pratiche che derivano dalla natura giuridica o dal processo di rendicontazione.

Un modo per avere consapevolezza del proprio impatto sulle persone nella gestione aziendale è certamente realizzabile con la scelta di ufficializzare e rendicontare cosa e come si comporta l'azienda, quali sono i suoi valori, le sue politiche, gli obiettivi ad essa collegati e le modalità con cui vengono misurati e valutati i risultati. Sono 4 le modalità e le attività, sia statutarie che organizzative, individuate.

La Società Benefit

Essere o trasformarsi in Società Benefit aiuta moltissimo, non solo a prendere atto del problema dell'uguaglianza delle persone e dell'impegno aziendale per la ricerca del benessere e dell'equilibrio tra vita e lavoro. «Forse il cambiamento maggiore lo abbiamo visto da quando abbiamo coinvolto la struttura nel processo per diventare Società Benefit. Sicuramente le persone hanno potuto verificare che i valori e le politiche aziendali non erano solo indicazioni teoriche ma diventavano la pratica quotidiana». Di solito questo passaggio, non banale, viene realizzato da aziende che hanno nel loro DNA valoriale questi elementi e quindi diventare Società Benefit non è un processo complesso e impegnativo ma piuttosto l'ufficializzare le proprie politiche e il proprio impegno: «Sì. Essere Società Benefit aiuta l'azienda, migliora il clima e contribuisce alla crescita del Business. Questa formula ci fa essere al centro delle nuove tendenze del mercato». Le esperienze e le performances di questa tipologia di azienda dimostrano che il modello di business e di creazione del valore che esse hanno, crea risultati superiori alla media di settore⁴.



La Certificazione B-Corp.

Anche intraprendere il percorso per ottenere la Certificazione B-Corp ha dei vantaggi immediati sia in termini di performances economica sia in termini di creazione di un ambiente di lavoro inclusivo dove le persone sono coinvolte e valorizzate. «Da alcuni anni siamo diventati Società Benefit e abbiamo lo scorso anno ottenuto la certificazione B-Corp. Sono stati due passaggi fondamentale che hanno ufficializzato i valori aziendali, le sue politiche sulle attenzioni alle persone e le azioni conseguenti». E dove il confronto costante con aziende che promuovono e attuano gli stessi valori permette uno scambio di esperienze che arricchisce la dotazione aziendale in termini di capitale intellettuale e umano⁵. Naturalmente non tutti i problemi di superamento della diversità sono compiuti ma c'è la consapevolezza e l'impegno che si tratta di un problema che l'azienda DEVE risolvere.

Le certificazioni.

Ci sono alcune tipologie di certificazione (**231, 125, SA 8000, ISO 14000**) che aiutano a conoscere quali elementi propedeutici e/o quelli ostativi presenti in azienda. Il processo di certificazione, se fatto con cura e con i tempi necessari, aiuta ad avere una valutazione delle procedure aziendali, dei processi di delega e responsabilità e della conoscenza delle persone e delle loro capacità e attitudini. «Devo dire che aver affrontato la 231 è stato molto positivo. Non solo ci ha fatto capire come funzioniamo ma soprattutto ci ha permesso di mettere ordine ai nostri flussi operativi e a regolare i processi di delega». Queste conoscenze, si può opinare, una azienda le conosce per definizione, ma nella realtà le aziende si dimostrano ancora molto deboli quando devono affrontare la tematica del rispetto e della valorizzazione delle persone: «Tutte le certificazioni hanno contribuito a porre il problema, non tanto della diversità, ma del rispetto della persona. Di fatto è questo il driver che ci accompagna in tutte le nostre azioni che si riferiscono all'impatto che abbiamo sui nostri collaboratori». La conoscenza dei propri collaboratori è un fattore strategico nel piano di sviluppo e di creazione del valore aziendale: «Credo che il driver più importante sia rappresentato dal nostro percorso come Società Benefit e con la certificazione Family Audit. Ci ha "obbligato" a coinvolgere i collaboratori e a verificare insieme a loro l'applicazione dei valori aziendali che in questo modo sono diventati operativi».

Il Report di sostenibilità.

Nel corso degli ultimi anni molte aziende hanno deciso di rendicontare il proprio impatto secondo i criteri ESG. Questa decisione comporta la progettazione e la redazione di un Bilancio di Sostenibilità che tra i temi da rendicontare propone l'impatto che l'organizzazione ha sui propri collaboratori. «Aver deciso di fare il primo Bilancio di Sostenibilità ha dato una sferzata di energia e di entusiasmo, prima nel team di lavoro, che si è trasferito anche ai diversi uffici aziendali. Le persone si sono sentite importanti per l'azienda». Significa, quindi, dover fare una analisi approfondita delle modalità con cui le persone vengono trattate e gestite in azienda. È evidente che ciò comporta la necessità di descrivere le proprie politiche e le attività che le realizzano e di avere dei KPIs adeguati a monitorare il cambiamento. Il risultato non è solo quello di avere un racconto di come l'azienda crea valore secondo i criteri ESG. Altra importante ricaduta è



quella di avere conoscenza del clima aziendale e del livello di benessere dei collaboratori: «Il cambiamento più evidente è dato dalla realizzazione del Report che ha consentito una forte implementazione del linguaggio interno ed esterno utilizzabile per favorire il rafforzamento dei valori aziendali sul rispetto delle persone».

2. LE BUONE PRATICHE SI DEFINISCONO E SI COSTRUISCONO PARTENDO DAI VALORI AZIENDALI.

La riflessione seguente ci aiuta a capire quanto possa essere importante avere chiaro quale sia il valore dei valori e delle politiche aziendali.

«Difficile condensare le nostre attività in una o poche indicazioni. Ritengo che la coerenza tra valori e azioni sia la cosa più importante. Non è facile perché far coesistere iniziative sociali e personali con il business richiede un approccio meno ossessivo rispetto alla ricerca del fatturato e dei margini, a fronte di privilegiare la creazione di valore sociale per le nostre persone e se possibile per il territorio».

La dimensione. Abbiamo visto che non è un problema essere piccoli o molto grandi. E' importante avere una struttura che vede nell'apporto personale, nella chiarezza dei compiti e con una politica che prevede la crescita professionale e delle competenze: «La crescita delle persone in una azienda di piccole dimensioni è il Driver della crescita dell'azienda e del rafforzamento del rapporto che deve avere con i propri stakeholder e con il mercato».

I valori famigliari e la storia aziendale. Queste caratteristiche sono emerse in tutte le aziende intervistate come elemento fondamentale nelle diverse modalità di gestione delle aziende. «Nella pratica l'attenzione alle persone è sempre stato uno dei valori che i componenti della famiglia fondatrice hanno sempre portato avanti. Questa è stata arricchita dall'evoluzione economica e dalla politica sociale dell'azienda». Nelle PMI la componente valoriale famigliare è fondamentale perché crea un sistema di ascolto e condivisione necessario per la gestione operativa:

«Come dicevo prima i valori della famiglia sono solidi e quotidianamente operativi e verificabili. Valori che i collaboratori non hanno problemi ad accettare e sviluppare. In una famiglia si parla e si agisce in sintonia».

I Valori aziendali. Derivano da quelli famigliari: «Per rispondere bisogna partire dalla storia e dai valori della famiglia che ha fondato l'azienda. Valori legati al rispetto e alla educazione, che non sono mai mancati a sostegno dello sviluppo dell'azienda». Ma è «grazie all'interazione con i collaboratori, con le diverse personalità, culture e professionalità che questi valori evolvono, si sviluppano e si arricchiscono».

La leadership inclusiva. La condivisione dei valori ma soprattutto degli obiettivi aziendali può essere attuata in modo efficace in presenza di una leadership inclusiva, ovvero di una modalità che mette al centro dell'organizzazione l'accoglienza delle peculiarità dei singoli. «Posso dire che la nostra attenzione nei confronti dei valori, senza dubbio



diversi da quelli espressi dalla mia generazione, dei giovani ci ha consentito di avere un approccio empatico e positivo, di comprensione e di accoglienza». Questo concetto viene ribadito anche in situazioni dove la diversity ha numeri elevati e dove ci si aspetterebbe di trovare difficoltà enormi: «Nel nostro caso è certamente l'aspetto più rilevante. Il confronto tra le diversità in azienda dove sono presenti 13 lingue e 12 nazionalità; un numero presso che identico di donne e uomini; le generazioni sono presenti dalla Z ai boomer. Il confronto, e qualche volta lo scontro, aiuta la crescita, favorisce lo scambio di esperienze e punti di vista». Insomma favorire il confronto e lo scambio delle idee, che nascono da culture e approcci diversi, e dove le persone sono messe in grado di esprimersi, è un fattore premiante in termini di nuove informazioni e indicazioni: «Ma l'aiuto più importante è stato dato dalle indicazioni che abbiamo ricevuto dai collaboratori. Indicazioni a cui abbiamo dato comunque risposta, nella logica della trasparenza, e dove possibile abbiamo fornito indicazioni sulle azioni da portare avanti».

La reputazione. Si tratta di una caratteristica non solo frutto di solidità economica, ma di prodotto, di servizio, di affidabilità, di innovazione, di cultura, di persone che si costruisce nel tempo e che ha il suo punto di forza nella capacità che l'azienda ha avuto nel coinvolgimento creativo delle persone che ne fanno parte e del valore sociale che insieme hanno costruito. Questa caratteristica è così importante che ha ricadute immediate: «Se il clima è buono, e migliora poi con la consapevolezza che si lavora, che si fa parte di una azienda che ha una forte reputazione e questo aiuta le persone ad avere una forte dose di orgoglio nel farne parte». Inoltre è un ottimo biglietto da visita quando si tratta di dover inserire nuove figure professionali: «Devo dire che rispetto a quello che sento dai colleghi di altre società, noi non abbiamo avuto grossi problemi. Credo che ci siano fattori positivi legati alla buona reputazione della famiglia-azienda e ad una efficace politica di attrazione».

Prendere atto dei problemi. Il confronto con le persone unitamente alla costante analisi sulla gestione operativa mette in condizioni l'azienda di conoscere e studiare politiche in grado di mitigare i problemi interni ed esterni, come nel caso dell'approccio al lavoro: «Siamo consapevoli che il modo con cui le persone si avvicinano al lavoro è cambiato e come azienda siamo "costretti" non solo a prenderne atto ma a trovare formule e modalità coerenti con le necessità».

Nell'ultimo periodo è diventato necessario avere coscienza della propria realtà anche quando essa può sembrare inadeguata. Queste prese di coscienza aiutano ad avere una modalità e un atteggiamento pragmatico anche di fronte ai problemi che la diversità pone nelle nuove dinamiche che stanno caratterizzando e modificando il mercato del lavoro: «Potrei dire che non c'è un interesse specifico nel senso che affrontare la diversità è un impegno costante nel lavoro dell'imprenditore che ha visto nel corso degli anni l'inserimento in azienda di persone sempre più "diverse" per provenienza, cultura, religione...». Siamo di fronte ad un cambiamento che comporta una modifica delle proprie politiche: «Il cambiamento è generale. Come dicevo i giovani hanno un approccio diverso, meno legato all'aspetto economico e più attento alla conciliazione vita-lavoro, ai valori aziendali al clima. Tutti elementi che in azienda esistono e sono attentamente monitorati. Bisogna avere massima attenzione al mantenimento degli equilibri interni fra le persone».



Il valore della persona. Al centro di tutte le politiche e le azioni che l'azienda sviluppa c'è sempre la persona con le sue caratteristiche e le sue potenzialità: «Se la persona viene accolta non solo per la sua competenza ma come portatrice di valori personali, il percorso di crescita diventa un modo evidente per la sua valorizzazione». Quando poi i valori coincidono con quelli aziendali il risultato è foriero di grandi prospettive: «L'interesse è concentrato sul riconoscimento che le persone sono tutte portatrici di valori e interessi, che vogliamo siano coerenti con i nostri valori e con le nostre politiche». Però anche in presenza di politiche che promuovono il valore delle persone ci deve essere la massima attenzione a mantenere elevato il livello del rapporto: «Infatti da alcuni anni, tramite consulente esterno, facciamo un check sulle aspettative dei singoli tramite interviste personalizzate che fanno emergere problemi e necessità sulle quali l'azienda dà risposte concrete o programmi di sviluppo e implementazione». Questo atteggiamento di attenzione al valore della persona è fondamentale quando si cercano persone che hanno un buon livello di professionalità o che manifestano la disponibilità a conseguirla: «Abbiamo come politica di reclutamento quella di evitare di cercare la persona competente, ma piuttosto in azienda noi parliamo di attitudine alla posizione (disponibilità). Le persone che manifestano questa caratteristica devono però avere consapevolezza che l'azienda ha dei Valori che devono essere accettati. Solo così inseriamo le persone».

Condividere le differenze culturali. Si ritrova anche nella letteratura l'attenzione e le problematiche che si creano in presenza di gruppi non omogenei per cultura e provenienza. «Ci sono ogni tanto delle tensioni che emergono, in particolare per le differenze etniche; alcuni gruppi hanno dei pregiudizi di base verso altri e non è facile trovare meccanismi di attenuazione e compensazione. Ci aiuta però la disponibilità generale dei collaboratori che in qualche modo riescono a tenere basso questo livello di tensione». Ma non è pensabile che il problema si risolva solo con la disponibilità attiva di alcuni, anche perché questo non favorisce la conoscenza, lo scambio e l'accettazione tra le diverse culture. «Le difficoltà sono di ordine culturale. La provenienza e l'esperienza delle persone sono veramente molto diverse e non è facile trovare metodi di equilibrio. Cerchiamo di organizzare momenti comuni di tipo extra lavorativo».

La responsabilità. L'azienda è strutturata come un sistema complesso dove è necessario che siano presenti le modalità attraverso le quali l'azienda organizza e si prende cura delle sue persone; una forma di responsabilità secondo il significato dato da Stefano Zamagni⁶, che si esprime nel raggiungere: «L'obiettivo principale è quello di valorizzare la fragilità personale fino a farla diventare elemento di crescita e di forza. Le persone devono sentirsi utili in un contesto in cui sono chiamate al lavoro. Un lavoro che deve avere le caratteristiche del lavoro comune». Questo valore viene messo in campo in molte forme sia dirette nei confronti del lavoratore sia nei confronti degli stakeholders: «Siamo molto attenti, sia nei processi interni, sia nel flusso delle attività e nella cessione del nostro servizio, che le nostre azioni siano il risultato di attenzione e massima valorizzazione del prodotto finale esattamente come pretendiamo dai nostri partner».

Il rispetto. Inteso nel senso di educazione e di massimo rispetto per la persona a prescindere dalle sue caratteristiche. «Tra i valori che evidenziamo quando entriamo in



contatto con i nostri stakeholders, a tutti i livelli e in tutte le situazioni, è essenziale che sia chiaro che abbiamo il massimo rispetto per le loro persone”. Si tratta di esprimere in modo concreto che l’azienda è caratterizzata da una forte educazione di base: «Essere educati nel business non è sempre scontato, spesso è difficile, soprattutto quando l’interlocutore non manifesta lo stesso approccio, però per noi è imprescindibile». In diversi casi questo valore appare come il condensato dell’accettazione delle idee altrui.

IL Dialogo. L’attenzione dell’azienda si traduce anche con l’utilizzo del dialogo e del confronto con le persone per avviare un processo che dimostra la disponibilità dell’azienda. «L’obiettivo principale è fare in modo che ci sia un dialogo costante, che la partecipazione allo sviluppo generale dell’organizzazione sia parte dell’attività, anche spontanea, dei collaboratori». Nella realtà questo approccio deve essere esteso e praticato a tutti i livelli per favorire lo sviluppo di una sana collaborazione. «Lo strumento è basato sul dialogo continuo tra responsabili/azienda e collaboratori. Ha come scopo quello di conoscere le qualità e le peculiarità delle persone e costruire/prevedere un piano di sviluppo della professionalità, a prescindere dal ruolo ricoperto».

Conoscere le persone per valorizzarle. È evidente che alla base deve essere concreto lo sforzo che l’azienda fa per conoscere le persone e le loro caratteristiche, e per poter utilizzare al meglio le potenzialità che esse esprimono. «La enfaticizzazione della diversità, in senso positivo, è uno degli elementi che caratterizzano il nostro modello di business, che necessità dell’apporto e dell’adesione della persona sia per i valori che porta sia per le sue caratteristiche». Per ottenere questo risultato non possono esserci preconcetti o stereotipi: «Non so dire se la composizione delle persone, le diverse provenienze e culture, hanno avuto un ruolo determinante ma è certo che noi le nostre persone le conosciamo e loro ci conoscono, sanno cosa è possibile e cosa no. Cerchiamo di essere reciprocamente trasparenti e questo ci ha aiutato nella crescita dell’azienda».

Il Benessere: dei collaboratori, non è solo uno stato che migliora le prestazioni ma deve essere lo scopo del loro essere in azienda. «Non sempre è facile creare le situazioni che possono permettere di avere uno stato di benessere. Ci impegniamo per raggiungere questa situazione anche attraverso l’organizzazione delle fasi del lavoro». In pratica bisogna fare in modo che il lavoro non generi eccessivo stress sia nei tempi, sia negli obiettivi. «Per questo abbiamo lavorato sulla condivisione degli obiettivi; la discussione, la condivisione, ci aiuta a ipotizzare obiettivi sempre più impegnativi in linea con lo sviluppo aziendale». Per farlo però non basta la disponibilità. «Occorre che le persone abbiamo gli strumenti adeguati sia pratici che teorici che naturalmente devono essere supportati da una formazione costante».

L’ascolto. Si tratta di quello che possiamo definire il mantra dell’azienda inclusiva, poche parole per spiegarlo: «L’approccio è quotidiano. L’azienda in tutte le sue componenti dirette e indirette deve essere presente e disponibile all’ascolto. Un ascolto attivo per farsi carico delle problematiche che una comunità di persone e di famiglie affronta e deve gestire cercando un equilibrio tra lavoro e famiglia».

- **L’ascolto personale.** Riguarda la persona: «In modo sintetico direi che si può defi-



nire impegno di ascolto delle persone. La nostra è una disponibilità verificata nella quotidianità. Chiediamo ai nostri collaboratori di farci partecipi delle loro problematiche, sia quelle legate al lavoro e al suo ambiente, al rapporto con i colleghi, ma anche ai problemi esterni che possono interferire con la tranquillità che si dovrebbe avere nel momento del lavoro e nel rapporto con i colleghi. Se possiamo cerchiamo di trovare, individuare delle soluzioni, sempre nel rispetto delle persone». Inoltre dopo la gestione in azienda del covid si è sviluppata la richiesta del lavoro agile e del part time: «Cerchiamo di dare risposta positiva a queste esigenze, ma non sempre è possibile. L'esperienza ci ha aiutato a coinvolgere direttamente le persone chiedendo loro se sia possibile gestire queste richieste, senza particolari effetti negativi sulle necessità operative; il risultato di questo approccio è buono ma necessita di essere ulteriormente implementato».

- **L'ascolto professionale.** «Ho accennato prima alle interviste personalizzate, realizzate da consulente esterno e in forma anonima, che ci consentono di far emergere problemi e suggerimenti. Entrambi vengono analizzati e viene studiato un percorso o una politica di mitigazione. Del resto il fatto di essere Società Benefit ci impone l'ascolto che pratichiamo volentieri perché produce conoscenza, fiducia e un miglior clima e in definitiva aiuta l'organizzazione a lavorare meglio e ad essere più efficiente».

3. MODALITÀ E STRUMENTI OPERATIVI

il processo di crescita professionale. Ma le aziende per crescere e migliorare il proprio prodotto o servizio hanno bisogno di far crescere le competenze e la professionalità dei propri collaboratori:

«Questo è l'aspetto più importante. Investiamo moltissimo, anche perché la nicchia di mercato che presidiamo necessita di una qualità di prodotto e di servizio di livello elevato. Inoltre l'innovazione deve essere costante e garantita. Tutti elementi che necessitano dell'apporto delle persone sia professionalmente che personalmente». L'attenzione alla crescita delle persone aiuta anche a gestire i problemi che possono nascere dalle diversità presenti in azienda: «Il driver che guida l'attenzione alla diversità è in gran parte ascrivibile alla necessità di far crescere professionalmente le persone. C'è molta formazione, c'è molta attenzione alla condivisione delle procedure e alla semplificazione dei processi grazie ad una forte spinta sulla digitalizzazione».

Le aziende hanno bisogno che la crescita professionale venga utilizzata, possibilmente per un lungo periodo: «Per noi è fondamentale che le persone crescano. Diventa un modo per legarle all'azienda, per farle sentire bene, per dare loro tranquillità». Avere piani personalizzati non solo permette di far evolvere le potenzialità delle singole persone ma permette di poter progettare e predisporre piani di medio e lungo periodo.

La formazione. le aziende evolvono perché sollecitate dai mercati in cui operano, dove la concorrenza cresce se può occupare spazi lasciati liberi o perché c'è poca professionalità o perché il prodotto e/o il servizio non è adeguato. L'evoluzione professionale garantisce non solo la gestione delle nuove problematiche ma garantisce un arricchimento



mento culturale e di conoscenza per le persone, che acquisendo strumenti più adeguati e sofisticati contribuiscono alla crescita dell'azienda: «Il processo della formazione in azienda è pensato per far crescere le persone sulla base della loro disponibilità e sulla loro volontà di crescere. Questa modalità ci consente di gestire proficuamente le diverse classi di età e i diversi stadi di professionalità». In alcune aziende la formazione è considerata come uno dei principali fattori competitivi e di inclusione laddove: «Abbiamo bisogno di crescere e per farlo dobbiamo fare in modo di superare tutti gli ostacoli, anche quelli dati dalla lingua e dalla cultura, per farlo abbiamo dovuto calibrare l'informazione e la formazione e le modalità di fruizione rispetto alle caratteristiche dei singoli». Inoltre è utile sottolineare che la formazione e/o i momenti di scambio di idee possano valorizzare le esperienze di genere: «Facciamo molti corsi ed ora vorremmo introdurre in azienda l'esperienza che realizzano I gruppi femminili, per migliorare l'empowerment delle colleghe».

L'organizzazione. l'azienda deve avere una organizzazione non necessariamente complessa, ma chiara sia nelle deleghe, sia nelle responsabilità. Gli obiettivi a livello di singolo e/o di team devono essere discussi e condivisi, monitorati e se necessario, perché non raggiungibili, modificati; devono basarsi non solo sulle competenze ma sull'attitudine e sulla disponibilità delle persone. «L'obiettivo è quello di costruire un sistema organizzativo che abbia una chiara struttura di responsabilità e deleghe e che possa invogliare le persone ad immaginarsi in un processo di crescita. Questo obiettivo è importante in quanto rende la consapevolezza delle persone uno strumento di autovalorizzazione e di auto promozione». Ottenuto questo obiettivo è importante, nel contesto di un mercato del lavoro caratterizzato da scarsità di domanda, fare in modo che l'accesso al lavoro sia facilitato: «La motivazione di fondo è data dal nostro approccio al lavoro e alla mansione; nel corso del tempo abbiamo, via via, sviluppato un metodo che ci "obbliga" a trovare tutti gli accorgimenti per rendere la postazione di lavoro accessibile, sia in produzione, così come quella negli uffici, in modo che sia possibile per chiunque (a prescindere quindi dal sesso, età, provenienza) occuparla. Non devono esserci elementi fisici e procedurali che possano diventare un ostacolo. Con questo approccio pratico pensiamo di fare in modo che la diversità non venga percepita come un problema reale».

Le procedure chiare. il flusso tra le diverse aree/persona deve essere codificato da procedure chiare, conosciute e condivise. Il rispetto del lavoro altrui è garantito solamente dalla reciproca conoscenza delle difficoltà che ciascuno, a prescindere dalla posizione che occupa, ha nel compierlo. «Nel corso degli anni abbiamo affrontato numerose difficoltà. Aver lavorato con costanza sull'aggiornamento e sul superamento delle procedure interne, ha costruito il modello organizzativo che oggi è in grado di assorbire senza particolari traumi l'inserimento di nuove persone. Questa esperienza ha, inoltre, consentito di poter immaginare nuove procedure per la gestione di nuove attività».

Il Team della sostenibilità. Un fattore che appare determinante nello sviluppo e applicazione della leadership inclusiva è riscontrabile laddove l'azienda ha proposto la formazione di un Team per la progettazione e redazione del Bilancio di Sostenibilità: «...la redazione del primo bilancio di sostenibilità ci ha aiutato a coinvolgere i collabo-



ratori e poter esprimere ufficialmente l'importanza dei nostri valori e la necessità di condividerli». Se investito da deleghe adeguate il team dimostra di essere utile anche in termini di suggerimenti e proposte: «Le molte azioni suggerite dai Gruppi Welfare e Sostenibilità hanno consentito una importante ricchezza di contenuti e di servizi che hanno incontrato il favore delle persone. Il fatto che poi questo processo è continuo ci permette di immaginare sempre nuovi suggerimenti. Tra l'altro la conoscenza dei report di sostenibilità di diverse aziende, che i Team hanno studiato, ha aumentato il numero e la qualità degli interventi richiesti». Però per essere efficaci i team devono unire alle deleghe anche una composizione che tenga conto della realtà aziendale: «I componenti del team sono rappresentativi della nostra collettività e in questo modo sono in grado di raccogliere le istanze delle diverse componenti aziendali».

Il reclutamento. Si tratta di una delle fasi diventata, nel corso degli anni, sempre più critica e, destinata ad aggravarsi ulteriormente. «Nel corso degli anni la crescita aziendale ha comportato l'inserimento di molte persone con caratteristiche diverse sia per etnia, cultura, religione etc. Abbiamo dovuto fare di necessità virtù e pertanto lo sviluppo dell'azienda ha avuto come base il rispetto reciproco». Pertanto: «L'obiettivo di fondo è entrare in contatto con persone disponibili, che abbiano gli stessi valori di fondo e che possano crescere professionalmente senza che ciò sia un ostacolo per la loro vita personale». Ma è indispensabile essere consapevoli che bisogna agire con modalità adeguate: «Da parte nostra c'è sempre molta attenzione a come individuiamo le persone non solo in base alle necessità ma in particolare alla loro disponibilità a condividere il nostro modello aziendale. Credo che alla base ci sia la volontà da parte di tutti di alimentare un dialogo continuo». Inoltre non sempre è possibile incrociare le professionalità richieste: «non sempre è possibile incontrare la competenza già acquisita. La competenza bisogna quindi crearla avendo però la disponibilità delle persone. Per avere la disponibilità bisogna che l'azienda abbia in sé valori che tengono conto della peculiarità della persona e gli strumenti operativi necessari per soddisfare questo incontro».

La gestione dell'age. Uno dei problemi di cui parla poco ma che invece è molto diffuso nelle PMI del territorio è quello del rapporto tra le generazioni. «Naturalmente ci sono difficoltà di questo tipo, soprattutto perché i nuovi arrivati hanno un concetto del lavoro diverso da quello dei dipendenti più anziani. Ma questo al momento è un fattore di crescita e vediamo che i giovani apprezzano il nostro modello, lo accettano e sono disponibili a promuoverlo verso l'esterno». Ancora un'esperienza:

«In questo ci ha aiutato il supporto di alcuni senior che pur usciti dall'azienda si sono resi disponibili ad accompagnare alcuni dei nuovi ingressi». La politica sulla gestione delle problematiche dovute all'età è spesso basata sull'accompagnamento: «abbiamo una certa difficoltà nel gestire le diverse classi di età. Abbiamo creato delle figure seniority che accompagnano i giovani nell'apprendimento del percorso lavorativo. Non tutti hanno un atteggiamento empatico ma comunque in generale funziona ed in alcuni casi c'è uno scambio positivo anche da parte dei giovani. In particolare sul fronte della cultura digitale». Attenzione l'ufficio diventa un'area che può generare qualche problema: «Negli uffici c'è qualche problema tra gli anziani di ruolo e i nuovi arrivati giovani che esprimono attitudini differenti, rilevo un certo disallineamento. Per superarlo facciamo



in modo che l'intera struttura cresca e soprattutto cerchiamo di prevedere per tempo le sostituzioni dovute all'età con una strutturata azione di affiancamento». Che non potrà che essere frutto di una politica di medio periodo: «Cercheremo di rendere il processo di accompagnamento sempre più strutturato, di farlo emergere come una politica ufficiale dell'azienda che mette al centro la persona anche quando arriva senza le competenze necessarie, ma che andranno costruite insieme». Con una attenta programmazione e nei tempi necessari: «Nel caso del rapporto tra Senior e junior c'è l'attenta programmazione del passaggio; viene fatta secondo tempi lunghi e con la disponibilità di entrambi». Insomma il rapporto che si instaura tra le diverse classi di età non è solo un fatto di competenze digitale ma è l'evidenza di una cultura del cambiamento: «Il cambiamento è generale. Come dicevo i giovani hanno un approccio diverso, meno legato all'aspetto economico e più attento alla conciliazione vita-lavoro, ai valori aziendali al clima. Tutti elementi che in azienda esistono e sono attentamente monitorati. Bisogna avere massima attenzione al mantenimento degli equilibri interni fra le persone».

Collaborare e scambio di esperienze. Far parte di una rete di aziende che si scambiano conoscenze ed esperienze senza peraltro che ci siano anche scambi economici, rappresenta un valore aggiunto per trovare soluzione a problemi che altri hanno già risolto; più che una pratica da sfruttare bisognerebbe farla diventare una strategia. «Il rapporto con il Gruppo Veneto è formidabile, ci consegna un gran numero di esperienze e suggestioni positive che da un lato ci stimolano e dall'altro confermano che l'utilizzo dei nostri valori è coerente con lo sviluppo dell'azienda e delle sue persone». Inoltre: «Ci aiuta a capire anche quante, seppur piccole, buone pratiche la nostra azienda produce. Ci aiuta a focalizzare alcuni problemi che altrimenti sarebbero affrontati con meno decisione ed impegno». Ma anche il rapporto con i propri partners diretti produce effetti positivi. «Il rapporto che abbiamo con i nostri clienti e con i fornitori è molto forte e collaborativo e si esprime non solo sotto il profilo professionale (nuovi materiali, nuovi servizi, scambi di know how) ma coinvolge anche elementi di gestione e di esperienze diverse per la comprensione dei nuovi fenomeni sociali e ambientali».

Non esagerare con l'uso del pragmatismo. In azienda, spesso, si determinano situazioni su cui non si è preparati, perché non sono previste politiche chiare e azioni conseguenti. In questi casi, la soluzione che viene messa in campo, risolve il problema temporaneamente ma non in modo strutturale, dando l'impressione che l'azienda non solo non è preparata, ma non vuole affrontare il problema. A seguire un esempio di un problema gestito in modo pragmatico. «Sì. Ci sono ogni tanto delle tensioni che emergono, in particolare per le differenze etniche; alcuni gruppi hanno dei pregiudizi di base verso altri e non è facile trovare meccanismi di attenuazione e compensazione. Ci aiuta però la disponibilità generale dei collaboratori che in qualche modo riescono a tenere basso questo livello di tensione».

Governance. Per operare e avere successo nella realizzazione di essere una azienda inclusiva bisogna dotarsi di una Governance adeguata e in grado di supportare quelle politiche indispensabili per raggiungere tutti gli obiettivi aziendali. Questo è un aspetto, che troppo spesso, risulta debole. La storia delle PMI di origine familiare ha la caratteristi-



ca positiva di essere portatrice di valori utili per favorire l'inclusione e la valorizzazione, ma non sempre è accompagnata da un sistema di regole adeguate. Non c'è una proposta uguale per tutti, ogni azienda deve dotarsi di regole che siano coerenti con il proprio modello di sviluppo e con la propria dimensione. Però possono essere individuate, anche in questo caso, alcune buone pratiche, anche se affrontano i temi in modo parziale:

- **Forze nuove e nuove idee.** «Bisogna partire dalla storia della nostra azienda che ha avuto circa 10 anni fa un cambio importante. Nel CDA sono entrati componenti indipendenti che hanno apportato visioni differenti rispetto al passato e hanno garantito un importante cambio di prospettiva per lo sviluppo dell'azienda. Inoltre negli ultimi anni l'attenzione alle persone che è sempre stata una cifra del nostro AD è diventata una politica che ha favorito il processo di ascolto che consente di focalizzarsi sulle caratteristiche delle persone e sulla loro capacità/possibilità di apportare valori in azienda».
- **Utilizzo dei dati.** «Produciamo un numero incredibile di “numeri”, abbiamo indicatori di tutti i tipi utili per capire la performance dei singoli e dell'organizzazione. Dobbiamo, mi rendo conto utilizzare meglio questa ricchezza, anche per comunicare in modo esauriente la nostra capacità di creare valore economico e sociale».
- **Valorizzare la leadership femminile.** «Il femminile può gestire con successo una azienda che opera in un ambiente tipicamente caratterizzato da una cultura maschile. E poi sempre la disponibilità all'ascolto e non dimenticare che l'azienda è fatta dalle persone».
- **La “manutenzione” del clima aziendale.** «Il clima è buono e nell'ultimo periodo c'è stata da parte della proprietà la volontà di rendere espliciti a tutti i livelli gli obiettivi e i risultati aziendali. E' stata organizzata una giornata di scambio informativo e formativo in cui anche le figure intermedie hanno potuto spiegare Top e down come organizzano le proprie giornate. Si tratta di una iniziativa che ha avuto un discreto successo e che verrà ripetuta».
- **Gestire il cambiamento.** «Il cambiamento è in atto e gli aspetti che derivano dalla gestione della diversità saranno sempre più importanti e impattanti. Sono convinta che, al di là, delle difficoltà che ho accennato, il nostro modello organizzativo riesce a gestire queste dinamiche».
- **Implementare le procedure.** «Abbiamo recentemente fatto un grosso sforzo per raggiungere la 231 attraverso un processo che ha coinvolto di fatto tutta l'azienda e che ha consentito, non solo una maggiore chiarezza delle singole responsabilità e deleghe, ma anche una più importante condivisione degli obiettivi aziendali e una rivisitazione delle procedure».

Abbiamo visto che ci sono modalità di comportamento che sono considerabili come veri e importanti punti di debolezza e che sono state riscontrate in alcune delle aziende intervistate.

1) La mancanza di una struttura normativa e procedurale che può essere riassunta nella mancanza di politiche per affrontare le problematiche. Avere una politica significa aver individuato azioni per la soluzione di un problema aziendale e avere strumenti per misurare se le azioni hanno o non hanno raggiunto l'obiettivo.

2) La scarsa propensione a fare squadra, non solo per sfruttare i benefici che la costi-



tuzione di una rete permette, ma anche il non sfruttare appieno le possibilità che partecipare ad un gruppo può dare, ovvero creare le condizioni per essere un vero e attivo fattore di cambiamento.

Da quanto emerso è possibile riassumere in 4 fasi il processo per favorire l'inclusione:

1. Partire dai valori aziendali di rispetto e inclusione personale e culturale.
2. Creare una comunità in cui ognuno venga valorizzato e venga messo in condizione di potersi esprimere al massimo delle sue potenzialità e peculiarità.
3. Impostare e attuare politiche che abbiamo come oggetto la persona inteso come essere unico e favorendo l'empowerment delle donne
4. Fare in modo che la cultura aziendale basata sulla fiducia e responsabilità possa essere estesa anche all'esterno e verso i propri stakeholders.

Si può sintetizzare dicendo che il processo per la realizzazione dei valori aziendali di inclusione, valorizzazione e responsabilità partono e si sviluppano dall'interno grazie ad una governance adeguata al proprio modello di sviluppo, dove l'inclusione ha un ruolo determinate per favorire l'empowerment femminile e più in generale la valorizzazione delle diversità

PER CONCLUDERE

Nella nostra ricerca abbiamo visto che, almeno nelle aziende che sono state intervistate, il problema del gender gap viene vissuto all'interno del più generale problema/opportunità della accettazione e valorizzazione della diversità. Con questa modalità si è sviluppato il lavoro che ha portato ad elencare una serie di possibili azioni organizzative e di applicazione di valori generali utili per individuare un percorso che aiuta l'azienda a inserire l'inclusività nel suo modello di business e farla diventare un determinante fattore di crescita e di successo.

Un'ultima considerazione su ruolo delle donne in azienda. Certamente è stato superato il ruolo, almeno nelle sue forme più evidenti, che le ha viste sin dall'inizio della rivoluzione industriale, secondo quanto indicato da Nancy Fraser: «Almeno a partire dall'era industriale, tuttavia, le società capitaliste hanno separato il lavoro legato alla riproduzione sociale da quello finalizzato alla produzione economica. Associando il primo alle donne e il secondo agli uomini hanno avviluppato le attività riproduttive e curative in una nuvola di sentimentalismo, come se questo lavoro dovesse essere premio a sé stesso o, al massimo potesse essere pagato una miseria». In questo modo, continua la Frazier, «le società capitaliste hanno creato una base istituzionale per nuove forme di subordinazione delle donne»⁷.

Ma molto rimane da fare, nonostante le diverse iniziative legislative, le regole del gioco non sono cambiate. Parliamo dei meccanismi organizzativi, di potere, di culture e metodi di lavoro che non sono stati pensati e organizzati per essere "gender friendly".

Pensiamo ad esempio agli orari di lavoro, spesso incompatibili con quelli di cura. Inoltre sono deboli gli interventi dai lato dei servizi che, invece, sarebbero fondamentali per l'occupazione femminile, come scuole a tempo pieno, asili nido e servizi per l'infanzia. In questo settore l'Italia è in ritardo con una copertura delle necessità che arriva al



solo 28%. Che questo sia un aspetto fondamentale è dimostrato dal fatto che sempre più aziende, ad ora quasi esclusivamente quelle di medio e grandi dimensioni, stanno adottando iniziative per avere al loro interno asili nido dedicati ai figli dei propri collaboratori. Anche l'attenzione sulla genitorialità non sembra essere supportata da iniziative che diano impulso ad un intervento che invece potrebbe favorire un riequilibrio nella gestione della cura e della cura dei figli.

Ridurre i divari di genere, avere una visione inclusiva, implica un ripensamento sistematico del ruolo delle donne nell'economia e nella società, che necessita di un piano di azione, in cui le aziende hanno un ruolo decisivo ma solo all'interno di un progetto più generale che deve essere progettato, promosso e portato avanti dalle istituzioni centrali.

Nota n°1. Vedi articolo su Affari&Finanza, La Repubblica, del 25 marzo 2024. Pag. 44. "Manpower Group Employment Outlook Survey". A cura di S.D.P.

Nota n°2. Per l'attività di EIGE e per prendere visione delle ricerche, vedi il sito: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/eiges-publications-overview-2023>

Nota n°3. Un esempio viene fornito dal Cross Think-Lab di Firenze, che nel marzo del 2019 ha presentato i risultati di una ricerca sul campo sul diversity management. Vedi: a cura di: Belli A. Chiesi M. Cuomo S. De Bon M. Dentico N. Loretoni M. "Riconoscimento, inclusione e valorizzazione delle diversità. Una bussola per orientare il cammino". In <https://valori.it/diversità-misurazione-crescere-impres>.

Nota n°4. Benefit corporation è uno stato giuridico pensato per aziende a scopo di lucro che considerano, oltre all'obiettivo del profitto, anche il loro impatto positivo verso la società e l'ambiente. Questo stato giuridico è riconosciuto in 35 Stati degli USA, in Italia (dal 1° gennaio 2016) come società benefit (SB), dal 2018 in: Colombia (2018), in Porto Rico (2018) provincia canadese Columbia Britannica (2019) e Scozia (2020), Perù (2020), Uruguay (2021) Ruanda (2021). In Europa ci sono legislazioni simili o assimilabili in Francia che nel 2019 ha introdotto le Sociétés à Mission, in Spagna che nel 2022 ha introdotto le *Sociedades de Beneficio e Interés Común* (SBIC). In Svezia è in atto un processo che dovrebbe portare all'adozione di una legge simile.

Nota n°5: Facciamo riferimento alla definizione dei Capitali che viene data in: Il Framework <IR> Internazionale. Traduzione Italiana a cura di: Value Reporting Foundation. Giugno 2021. Dove si definiscono a pag 19: il Capitale Intellettuale: "Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono: Proprietà intellettuali, quali brevetti, copyright, software diritti e licenze. Capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli".

Il Capitale Umano: "Competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono: Condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione. Capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione. Lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare".

Nota n°6: Stefano Zamagni: "Responsabili. Come civilizzare il mercato". 2019. Il Mulino. Pagina 16.

Nota n°7: N. Fraser. "Capitalismo cannibale". Tempi Nuovi. Laterza 2022. Pagina 63 e 64. Nancy Fraser è una delle più note attiviste del movimento femminista degli Stati Uniti. Tra le organizzatrici dello sciopero internazionale delle donne.



BUONE PRATICHE SULLA PARITÀ DI GENERE: EUROPA – ITALIA – NORD EST PER PMI

Cristiano Chiusso
c.chiusso@iusve.it

Il documento esplora il tema della parità di genere e dell'inclusione attraverso un'analisi multilivello, che combina principi globali come l'Agenda 2030 e gli ESG, con pratiche e politiche di organizzazioni europee. Viene evidenziata la centralità della diversità come valore strategico, attraverso strumenti quali la Certificazione di parità di genere e Carte per le pari opportunità. Le interviste a manager europei mostrano come flessibilità, fiducia e formazione siano elementi chiave per promuovere una cultura organizzativa inclusiva. Il cambiamento richiede un approccio culturale che integri obiettivi economici e sociali, valorizzando le risorse umane in chiave sostenibile.

Parole chiave: parità di genere, inclusione, ESG, diversity management, certificazione di parità, cultura organizzativa.



BEST PRACTICES FOR GENDER EQUALITY: EUROPE – ITALY – NORTHEAST REGION FOR SMES

Cristiano Chiusso
c.chiusso@iusve.it

The document investigates gender equality and inclusion through a multilayered analysis, integrating global frameworks like the 2030 Agenda and ESG principles with practices and policies from European organizations. It emphasizes the strategic importance of diversity, leveraging tools such as Gender Equality Certification and Diversity Charters. Interviews with European managers highlight flexibility, trust, and training as essential elements for fostering an inclusive organizational culture. The shift demands a cultural approach that aligns economic and social goals, enhancing human resources in a sustainable way.

Keywords: gender equality, inclusion, ESG, diversity management, gender certification, organizational culture.



CAPITOLO 1: L'AGENDA 2030 DELL'ONU E I PRINCIPI ESG

1.1 L'AGENDA 2030 DELL'ONU E I PRINCIPI ESG

L'Agenda 2030 dell'ONU è un piano globale per lo sviluppo sostenibile, articolato in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) e 169 traguardi, con l'obiettivo di promuovere un futuro sostenibile ed equo entro il 2030. Tra gli obiettivi più rilevanti per il tema della parità di genere vi sono:

- Obiettivo 5: promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne;
- Obiettivo 8: garantire un lavoro dignitoso e inclusivo per tutti, eliminando le disparità di genere;
- Obiettivo 10: ridurre le disuguaglianze sociali ed economiche, garantendo l'inclusione sociale.

Il documento evidenzia come l'uguaglianza di genere non sia solo un diritto umano fondamentale, ma una condizione necessaria per società prospere e sostenibili. Progressi significativi sono stati fatti a livello globale, ma persistono ancora oggi ostacoli come la discriminazione, il divario salariale e la violenza di genere.

1.2 LE SOCIETÀ B-CORP

Le B-Corp (*Certified Benefit Corporations*) sono aziende che integrano obiettivi di profitto con impatti positivi su persone e ambiente. Operano secondo standard volontari per la sostenibilità sociale e ambientale, monitorati da B-Lab, ente certificazione statunitense. La certificazione B-Corp valuta le imprese in 5 aree principali:

1. Governance: etica aziendale e trasparenza;
2. Lavoratori: trattamento equo e politiche di inclusione;
3. Comunità: impatti positivi su territori e popolazioni svantaggiate;
4. Ambiente: sostenibilità nei processi produttivi;
5. Clienti: prodotti e servizi responsabili.

Le B-Corp sono società *for benefit*, il cui scopo non è solo il guadagno, ma anche il ruolo sociale che svolgono nel territorio. Si impegnano anche nella promozione della parità di genere, considerando l'inclusione come una strategia competitiva.

CAPITOLO 2: LEGISLAZIONE INTERNAZIONALE ED EUROPEA

2.1 LEGISLAZIONE INTERNAZIONALE

La parità di genere è sostenuta da una serie di strumenti giuridici internazionali:

- la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (1948): promuove l'uguaglianza senza distinzioni o discriminazioni;
- la Convenzione ONU sull'eliminazione della discriminazione contro le donne (1979): viene citata espressamente la donna e non più solo l'individuo al maschile; protegge i diritti delle donne;
- il Global Compact delle Nazioni Unite (2000): obbliga le aziende a promuovere l'eliminazione di ogni discriminazione in materia di lavoro e occupazione;
- i Principi guida ONU su imprese e diritti umani (2011): invitano le imprese a prevenire ogni violazione dei diritti umani.



Questi strumenti hanno gettato le basi per politiche e normative volte a combattere la discriminazione e promuovere l'inclusione.

2.2 LEGISLAZIONE EUROPEA

L'Unione Europea ha adottato un ampio quadro normativo per affrontare le disparità di genere:

- la Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE (2000): sancisce il diritto alla parità di genere;
- il Patto Europeo per la Parità di Genere (2006): combatte le violenze di genere e promuove le pari opportunità;
- del 2010 è la nascita dell'EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere);
- il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (2017): include principi come la parità di retribuzione e il supporto alla conciliazione vita-lavoro;
- del 2020 è la Strategia di Uguaglianza di Genere 2020-2025;
- il NextGenerationEU del 2020 si occupa anche di emancipazione femminile;
- gli European Sustainability Reporting Standards del 2023: impongono alle aziende europee di rendicontare le loro politiche su diversità e inclusione.

Queste normative mirano a garantire trasparenza, equità e partecipazione femminile nei processi decisionali.

CAPITOLO 3: IL CONTESTO INTERNAZIONALE E IL DIVERSITY MANAGEMENT

3.1 IL CONTESTO INTERNAZIONALE

UN Women è l'ente delle Nazioni Unite dedicato all'uguaglianza di genere e all'*empowerment* delle donne: sostiene i Paesi nella definizione di standard globali per il raggiungimento dell'uguaglianza di genere. Assieme a UN Global Compact ha redatto i WEP (Women's Empowerment Principles).

Il World Economic Forum pubblica ogni anno un report: il Global Gender Gap Report del 2023 evidenzia progressi lenti ma costanti verso la parità di genere. I risultati principali includono:

- Italia al 79° posto su 146 Paesi (era 63° nel 2022) con carenze significative in rappresentanza politica e partecipazione economica;
- donne nei settori STEM: persistente sottorappresentanza;
- Gender Pay Gap: ancora marcato, nonostante le politiche di trasparenza retributiva.

La EU Platform of Diversity Charters fu creata nel 2010. La piattaforma offre un posto di confronto e scambio di buone pratiche tra i diversi Paesi (attualmente 26) che ne fanno parte. La Carta della diversità intende incoraggiare le organizzazioni pubbliche e private a sviluppare politiche di inclusione e di diversità. Sottoscrivendo la Carta, un'organizzazione si impegna volontariamente a promuovere la diversità e le pari opportunità a prescindere da età, disabilità, genere, etnia, religione od orientamento sessuale.

In Italia 940 organizzazioni hanno sottoscritto la (così denominata in italiano) Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro



3.2 DIVERSITY AND INCLUSION MANAGEMENT

Il *Diversity Management* emerge come esito di un itinerario che ha avuto inizio negli Stati Uniti a partire dagli anni Sessanta, quando l'irrompere sulla scena sociale e politica del *Civil Rights Movement* eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito pubblico americano e dà avvio alle politiche di *Affirmative Action* (azioni positive in favore delle minoranze; valorizzazione delle stesse). È una traiettoria che parte dalla lotta politica per l'uguaglianza delle condizioni e approda ai paradigmi organizzativi e gestionali.

È un approccio strategico – *Smart Business Strategy* – per integrare inclusione e diversità nei processi aziendali. Secondo vari studi, tra cui i rapporti McKinsey, la diversità, pur essendo un Intangible Asset, genera dei benefici concreti:

- performance economica: le aziende con leadership inclusiva hanno una probabilità maggiore (+39%) di ottenere rendimenti finanziari superiori;
- innovazione: team diversificati mostrano creatività e resilienza più elevate;
- attrazione dei talenti: le politiche inclusive migliorano la reputazione aziendale.

Le Carte della Diversità costituiscono la via europea al *Diversity Management*. La UE incoraggia imprese e amministrazioni pubbliche a considerare il *Diversity Management* come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e delle loro politiche di sviluppo.

CAPITOLO 4: INTERVISTA

I KPI (Key Performance Indicators) sono degli indicatori che vengono utilizzati al fine di misurare in modo oggettivo e complessivo il livello di raggiungimento da parte delle organizzazioni degli obiettivi delle politiche di parità di genere, raggiungimento che permette di ottenere in Italia la Certificazione della Parità di Genere.

Vengono condotte delle indagini in 6 aree; per ottenere la certificazione, bisogna aver raggiunto almeno il 60% degli obiettivi, così suddivisi per il peso della singola voce rispetto al totale:

- Cultura e strategia: 15%
- Governance: 15%
- Processi di gestione delle risorse umane: 10%
- Opportunità di crescita e inclusione delle donne: 20%
- Equità remunerativa: 20%
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro: 20%

Le 11 interviste a organizzazioni europee si sono ispirate ai suddetti indicatori.

Sono stati coinvolti 8 Paesi: Bulgaria, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Slovenia, Spagna, Svizzera.

Le interviste semistrutturate hanno avuto luogo in spagnolo, francese, inglese e tedesco da remoto, attraverso la piattaforma GMeet. Vengono qui sotto riportate in forma discorsiva, riprendendo i passaggi più interessanti.

Per le interviste è stata utilizzata la rete internazionale dell'ISRE, frutto di molteplici progetti di ricerca precedentemente condotti dall'Istituto o cui l'Istituto ha partecipato come partner di ricerca.



4.1 INTERVISTA 1: SVIZZERA

All'intervista ha partecipato la proprietaria di una società di ricerca, fondata nel 2010.

La società è arrivata ad avere 8 collaboratrici, tutte donne.

Nella sua società ci sono solo donne perché esse negoziano in modo più amichevole, lavorano in modo diverso: più soft, mentre gli uomini sono più hard. Le donne al lavoro sono meno propense al rischio e di solito sottostimano le loro skills, hanno una bassa autoefficacia: tendono a contenersi di più, per via di una cultura organizzativa maschile in cui l'ambiente competitivo spinge le donne a esporsi di meno.

I contratti di lavoro sono sia indeterminati che determinati, a progetto. Le collaboratrici lavorano da casa con un contratto di lavoro flessibile. C'è un accordo di condizioni lavorative flessibili basato sulla fiducia: lei non può controllare qualcuno che lavora da casa, deve per forza avere fiducia. Questo va incontro alle esigenze familiari delle sue collaboratrici, ovvero delle mamme lavoratrici. Se i risultati non arrivano, allora viene meno la fiducia, ma deve dire che non le è mai capitato: prevale la responsabilità personale, anche perché poi la loro reputazione verrebbe danneggiata. Le lavoratrici hanno un contratto settimanale di 42 ore e non ci sono *Timesheet* da compilare: la fiducia, appunto, viene prima di tutto.

Le sue collaboratrici possono lavorare di sera o durante il fine settimana se non riescono per esigenze familiari durante la settimana: l'importante è il risultato e il rispetto delle scadenze, non l'orario in sé. Ma forse questo è possibile perché la sua è una piccola organizzazione. Le donne, in generale, cercano un lavoro simile a questo – ovvero, cercano simili condizioni di lavoro. Ci sono delle riunioni settimanali, ma non necessariamente di persona. Una volta ogni tanto si trovano di persona tutte assieme, altrimenti si lavora da remoto. In alcune aziende è impossibile lavorare da casa per esigenze di produzione: in questo caso, le donne sono svantaggiate. Dopo il Covid c'è stato un ritorno al lavoro in presenza, ma la fiducia e il clima lavorativo sono fondamentali e se una donna è costretta a lavorare in presenza, questo li mette in pericolo: esse sentono la sfiducia nei loro confronti se costrette a lavorare in presenza, quando potrebbero farlo anche da casa; sentono cioè che la proprietà non si fida di loro.

Le donne devono ricorrere a tutte le loro risorse se vogliono conciliare vita e lavoro: non avendo tempo per loro, il bilancio vita-lavoro è negativo. Esse rischiano alla fine di non potersi impegnare come vorrebbero nella carriera, per esempio non hanno tempo per la formazione, che è un fattore essenziale per la crescita professionale, perché devono badare ai figli e lavorare. Le donne sono molto più cariche di lavoro rispetto agli uomini: casa e ufficio. Paradossale è che in Svizzera, di solito, le donne non lo dicano pubblicamente: se ammettono di fare fatica a conciliare famiglia e lavoro, ammetterebbero allo stesso tempo la loro debolezza; il clima è molto competitivo, quindi sarebbero fuori dai giochi. La vita privata rimane fuori dal lavoro se vogliono fare carriera: gli uomini, altrimenti, penserebbero che non sono nemmeno in grado di gestire la loro vita privata, figurarsi un'azienda!

Se stanno a casa a lungo dopo aver partorito, questo diventa problematico se vogliono fare carriera. Per legge, devono restare a casa 14 settimane, mentre gli uomini devono restare a casa 2 settimane. Se volessero restare a casa più a lungo, perderebbero lo stipendio. Ma se vogliono crescere professionalmente non possono rimanere a casa a lungo e quindi come fare? La gestione della famiglia cade tutta sulle spalle delle donne: il *Burn-Out* è un pericolo costante.



Per una donna, l'aspetto più importante nel lavoro è senza dubbio la flessibilità, per poter trovare un equilibrio tra vita privata e vita professionale.

4.2 INTERVISTA 2: SLOVENIA

All'intervista ha partecipato il coordinatore di progetti di una società di formazione, fondata nel 2005 con 230 dipendenti, di cui il 25% uomini e 75% donne. Egli lavora nella società dalla sua fondazione.

La direttrice dell'azienda è una donna; anche il CDA è composto in maggioranza da donne. Nel settore dell'educazione e formazione è frequente trovare più donne che uomini: forse è eccessivo dirlo, ma c'è di fatto una divisione del lavoro per cui nell'educazione e nella formazione lavorano più donne – almeno in Slovenia è così.

Le condizioni di lavoro per le donne in Slovenia sono buone: quando hanno un bambino, possono rimanere a casa, retribuite, per un anno. Non necessariamente la mamma: anche il papà può restare a casa: il congedo parentale, infatti, è una partnership per il neonato, secondo la legislazione slovena. I Kindergarten sono in parte finanziati dal governo locale e dal governo nazionale, in parte li pagano le famiglie a seconda del reddito. Avere una propria famiglia potrebbe essere di ostacolo per una donna che vuole fare carriera, perché il focus non è più sul lavoro visto che, di solito, ella dà priorità alla famiglia.

L'azienda per cui lavora ha ottenuto il Family Friendly Enterprise Certificate¹ che dà la possibilità alla proprietà di potersi definire *Socially Responsible Employer*.

È stato costituito un gruppo di lavoro che decide le attività da seguire scegliendole da una lista di possibili attività previste dalla certificazione; la direzione, poi, dà il suo avallo.

Alcuni esempi: i bambini fino all'età di 10 anni ottengono un regalo per Natale dall'azienda (c'è un Babbo Natale che porta in dono una *Gift Card* per i genitori del valore di 30€); quando nasce un bambino, i genitori ricevono 100€ da parte dell'azienda; se entrambi i genitori lavorano nella compagnia, ricevono entrambi 100€, da spendere in negozi per l'infanzia.

La sua azienda stava facendo da anni delle attività in favore delle donne: questo faceva già parte della loro cultura organizzativa; di conseguenza, hanno deciso di ottenere la certificazione slovena per fare un salto di qualità.

Molte aziende slovene usano questa certificazione per attirare nuovi collaboratori: essi sanno che potranno conciliare vita familiare e vita professionale; la certificazione dà questa garanzia e viene usata come elemento di marketing per promuovere l'azienda.

Molte aziende slovene ce l'hanno: vengono fatti dei controlli, ogni 2 anni arriva un valutatore esterno a verificare le evidenze di quel che è stato fatto e si deve a tal fine preparare un report; in seguito, si verrà certificati a seconda del livello raggiunto: iniziale, medio, alto.

La flessibilità è garantita per entrambi i genitori, non solo per le donne. Certamente sono soprattutto le donne a prendersi cura dei figli: possono chiedere di non lavorare fino a una certa ora del mattino, possono posporre l'inizio dell'orario di lavoro, oppure ridurre l'orario di lavoro per impegni di famiglia – e in questo caso anche il loro stipendio diminuirà in proporzione alle ore lavorate.

¹ Il Family Friendly Enterprise Certificate rappresenta un processo di consulenza-audit ed è stato sviluppato come uno degli strumenti per una gestione efficace e di qualità delle risorse umane all'interno delle imprese e delle organizzazioni nel contesto dell'equilibrio tra vita professionale e privata dei dipendenti.



Il contratto di lavoro è di 8 ore al giorno per 5 giorni alla settimana.

C'è la possibilità di *remote working* per chi abita lontano dalle sedi aziendali. Altrimenti, da contratto, si lavora in presenza. Ci sono aziende che sono più flessibili negli orari, per esempio nel settore bancario.

Per una donna, l'aspetto più importante nel lavoro, premesso che dipende dall'età e dagli interessi personali, è la flessibilità, assieme alla possibilità di crescita professionale e personale.

4.3 INTERVISTA 3: FINLANDIA

All'intervista ha partecipato un dirigente di un'organizzazione educativa fondata nel 1996 con 4.200 dipendenti, di cui il 48% uomini e il 52% donne. Egli lavora nell'organizzazione da 4 anni.

La Finlandia è il secondo Paese al mondo ad aver dato il diritto di voto alle donne dopo la Nuova Zelanda nel 1917, quando divenne indipendente.

Durante la Prima Guerra Mondiale, gli uomini erano al fronte e le donne presero il loro posto al lavoro. Quando gli uomini tornarono dal fronte, le donne non vollero tornare ai fornelli.

Il governo finlandese è rappresentato equamente da uomini e donne (durante il Covid, ben 5 donne furono al timone del Paese: la presidente del consiglio e quattro ministre).

La Finlandia è un piccolo paese di 5 milioni di abitanti. Un tempo era un Paese industriale, oggi è più orientato ai servizi. Alcuni lavori erano un tempo prettamente maschili per ragioni fisiche, come certi lavori di fatica: oggi, grazie all'automazione, non è più necessariamente così.

In Finlandia vige l'Action Plan for Gender Equality, emanato durante il Covid: non sono partiti da zero, ma dalla situazione già progredita del Paese in tema di parità di genere. Obiettivo del Plan è prevenire ogni tipo di discriminazione, non solo contro le donne: discriminazioni dovute a etnia, religione, età, disabilità ecc.

Il dirigente non ha mai capito come si possa scegliere un uomo anziché una donna solo perché è un uomo: al lavoro, egli sceglie chi è capace, a prescindere dal sesso. Non riesce a capire il punto, è sorpreso dalle domande poste su quali buone pratiche per la parità di genere esistano nella sua azienda in quanto donne e uomini al lavoro hanno già raggiunto la parità totale. Anche in fase di selezione del personale, nascerebbe uno scandalo se ci fosse una discriminazione di genere.

Il *Remote Working* è concesso a chi lo chiede compatibilmente con il suo ruolo, a prescindere dal sesso. Non si può chiedere un orario diverso da quello stabilito dal contratto.

Le neomamme godono di 2 anni di congedo parentale totalmente pagato; i neopapà di 6 mesi.

Il *Diversity Manager* non serve, basta seguire il Plan.

La diversità, secondo lui, non riguarda donne e uomini: è più una questione culturale. Per esempio, gli immigrati, come vengono accolti e integrati.

Ci sono ancora delle sacche di ignoranza in certi settori produttivi del Paese – per esempio, nelle costruzioni, dove la forza fisica gioca ancora un ruolo. La diversità è solo una questione culturale, per cui l'educazione gioca un ruolo fondamentale.

4.4 INTERVISTA 4: FINLANDIA II

All'intervista ha partecipato una coordinatrice di educazione speciale di una società di formazione fondata nel 2013 con 1.141 dipendenti, di cui 453 uomini e 705 donne. Ella lavora nella società dal 2001.



In Finlandia, uomini e donne sono più uguali in confronto ad altri Paesi, ma ci sono comunque ancora delle barriere nella carriera dovute al fenomeno del *Glass Ceiling*, per cui le donne fanno più fatica ad arrivare al vertice di un'azienda rispetto agli uomini. Eppure, le donne sono più istruite degli uomini, ovvero raggiungono livelli più alti di studio. Ricorda con piacere le “5 favolose” del governo precedente: la presidente del consiglio e le quattro ministre.

Le skills professionali tra uomini e donne sono uguali, su questo c'è parità, come nei salari: uomini e donne vengono pagati allo stesso modo, a seconda del livello e della funzione. L'azienda per cui lavora è piena di donne, condotta da donne, eppure il processo di *Decision-Making* è ancora orientato dagli uomini, soprattutto quando si devono prendere decisioni economiche.

Una donna è responsabile per l'Equality Forum e l'Equality Plan: i dipendenti che fanno parte del Forum si riuniscono ogni 2 mesi con studenti e genitori; non si occupano solo di parità di genere, ma anche di tematiche quali le discriminazioni causate dall'etnia, dalla disabilità, dalla religione, dall'età, insomma di tematiche su cui i dipendenti sentono il bisogno di confrontarsi. Il Forum contribuisce alla definizione del Plan aziendale. Le neomamme hanno il diritto a un anno di congedo parentale, completamente pagato – il secondo anno con stipendio ridotto; i neopadri possono fare lo stesso: il *Parental Leave* non è solo per le donne.

Il Part-Time è possibile per i dipendenti, in varie forme, ma non possono chiedere un orario diverso da quello stabilito dal contratto. Possono lavorare da remoto, se la loro funzione lo consente: questo vale sia per gli uomini che per le donne.

Le aziende, in generale, non sono pronte a concedere la modalità di lavoro in remoto come condizione standard di lavoro, anche se sarebbe più conveniente in termini economici.

E comunque, perfino in Finlandia, ci sono ancora uomini che pensano che le donne debbano soprattutto badare ai figli: sono uomini che per lo più abitano nei paesi, non in città e non hanno voce pubblica, ma ci sono ancora, eccome.

La cosa più importante per una donna al lavoro è il rispetto: le donne hanno bisogno di essere più rispettate nei posti di lavoro. Le donne non sono sempre ascoltate, sono timide nell'esprimersi, magari nelle riunioni non osano esporsi come gli uomini, ne temono le critiche per via della cultura maschile imperante.

4.5 INTERVISTA 5: FRANCIA

All'intervista ha partecipato una dirigente di un'azienda del settore automobilistico fondata nel 1952 con 93 dipendenti, di cui il 40% uomini e il 60% donne. Ella lavora nella società dal 2022.

L'inizio della collaborazione nell'azienda per lei fu difficile per via della “sindrome dell'impostore”: “non è il mio posto, non fa per me, sono fuori luogo”, così si sentì all'inizio. Pensa che le donne devono fare più degli uomini per dimostrare il proprio valore.

L'azienda era prima diretta da una donna, ora c'è un uomo al timone.

I quadri sono così composti: 7 manager donne e 2 uomini, di cui uno appunto è il direttore. In Francia, molti progressi sono stati fatti in tema di parità di genere, ma una completa parità non è stata ancora raggiunta.

Per la maternità, non ci sono problemi: le neomamme rimangono a casa, retribuite.

Ma si chiede: mentre era in prova (i 3 mesi iniziali), se fosse rimasta incinta, che sa-



rebbe successo?

Il *Remote Working* è possibile per un massimo di 3 giorni su 5 (cioè per settimana lavorativa) per la cura dei figli; almeno 2 giorni sono obbligatori in presenza; la maggior parte delle donne ne approfitta.

Il Mercoledì pomeriggio le scuole rimangono chiuse; così, da contratto di lavoro, di Mercoledì pomeriggio non si lavora, per permettere alle famiglie di gestire i figli.

La flessibilità c'è per quanto riguarda l'orario di ingresso e di uscita per le donne che hanno bambini, altrimenti l'orario standard è dalle 9 alle 18, con un'ora di pausa.

Nella sua azienda c'è il Comité Social d'Enterprise². Un gruppo di persone che lavorano per l'azienda, con un anno di mandato e votate dai colleghi, hanno il compito di facilitare il lavoro dei dipendenti (tutti, non solo le donne); i manager e il direttore non possono farne parte.

Il comitato può proporre delle iniziative: per esempio, a Natale, per le vacanze estive e per l'inizio dell'anno scolastico, dei soldi vengono destinati ai figli dei dipendenti. I dipendenti genitori hanno precedenza nella scelta del calendario delle vacanze.

È obbligatorio per le aziende istituire un comitato; i vertici sono obbligati ad ascoltare cosa il comitato ha da dire.

Comunque, la parità di genere non è ancora completa: quando si decide sui soldi, gli uomini hanno sempre l'ultima parola. E se le donne arrivano ai vertici, ci arrivano tardi e non più giovani per via del *Glass Ceiling*.

Per una donna, l'aspetto più importante nel lavoro è il salario: non c'è piena parità tra uomo e donna. E la maternità rimane un problema se una donna desidera fare carriera, perché inevitabilmente impatta sul salario. Il problema è, in sostanza, culturale.

4.6 INTERVISTA 6: SLOVENIA II

All'intervista ha partecipato una dirigente di un'azienda del settore commerciale fondata nel 1974 con 10 dipendenti, di cui il 10% uomini e il 90% donne. Ella lavora nella società dal 2010.

Ai tempi della Jugoslavia c'era piena occupazione e non c'era divisione dei lavori per genere: questo valeva anche per i lavori cosiddetti maschili (di fatica) e le donne non dovevano stare a casa con i bambini a fare le mamme e basta.

Oggi le donne non fanno più certi lavori duri, così fanno altri mestieri adatti per loro – per esempio, nelle autostrade lavoravano operai donne e uomini, ora non più.

I Kindergarten erano gratis, come l'educazione. Oggi, non più.

Le neomamme rimangono a casa per un anno, retribuite; al rientro, è dura per loro conciliare la cura dei figli con il lavoro.

Nella sua azienda, il capo è un uomo e le donne sono il resto: è la regola implicita, non solo nella sua azienda, ma in generale.

Secondo il loro contratto di lavoro, i dipendenti possono lavorare da casa un giorno alla

² Il Comitato economico e sociale (CSE) è un organo di rappresentanza del personale che contribuisce in particolare a facilitare l'accesso delle donne a tutti i posti di lavoro, a risolvere i problemi legati alla maternità, ad adattare le postazioni di lavoro per facilitare l'accesso e la permanenza dei disabili in tutti i posti di lavoro per tutta la vita lavorativa. È obbligatorio per le aziende con almeno 11 dipendenti istituire un comitato aziendale.



settimana, non di più.

La flessibilità è così declinata: bisogna totalizzare 8 ore di lavoro giornaliere, ma si può decidere di entrare o uscire 3 ore prima o dopo, indipendentemente se si è uomo o donna. Secondo lei, bisogna essere responsabili al lavoro, bisogna saper lavorare in autonomia: non ci si deve sentire costretti a farlo solo perché il capo ti costringe a farlo; le donne devono essere responsabili tanto quanto gli uomini.

Le quota rosa ci sono nel pubblico impiego e ora vorrebbero inserirle per le posizioni apicali anche nel settore privato: il cambiamento verso la parità di genere, secondo lei, è una questione culturale, più che legislativa.

Le nuove generazioni sono più individualiste: non vede lo stesso impegno al cambiamento che aveva la sua generazione.

Per una donna, la cosa più importante al lavoro è l'atmosfera, più che i soldi o la carriera: stare bene, lavorare bene, non arrivare stressata alla fine della giornata.

4.7 INTERVISTA 7: SPAGNA

All'intervista ha partecipato una dirigente di un'azienda di servizi fondata nel 1975 con 247 dipendenti, di cui il 30% uomini e il 70% donne. Ella lavora nella società dal 2020.

Nel consiglio di amministrazione, le donne sono il 31%.

Nella sua azienda, 6 anni fa, nacque una commissione interna denominata Women and Business, costituita da 20 donne. Ogni anno, la commissione si pone un obiettivo da raggiungere; si riunisce una volta al mese, da remoto.

Una ricerca svolta in collaborazione con un'università spagnola chiamata ShEconomy, pubblicata solo in lingua spagnola, ha evidenziato il contributo delle donne nell'economia spagnola: le donne lavorano un giorno in più degli uomini durante la settimana, perché lavorano anche a casa più di un'ora al giorno rispetto agli uomini.

Cosa si può fare per risolvere questo problema? È la struttura sociale che è pensata per gli uomini, ancora oggi: le donne, secondo gli uomini, non avrebbero le stesse capacità per fare certi ruoli, è quindi un problema culturale – il bello è che spesso le donne sono d'accordo!

La commissione ha un potere propositivo: lavora facendo riferimento a un documento interno che illustra i benefit di cui godono le donne in quanto lavoratrici.

L'azienda dispone, inoltre, di una Guide for Inclusive Communication: essa evidenzia l'importanza del linguaggio per l'inclusione e la diversità; per i dipendenti stranieri, per esempio, o per prevenire le molestie sessuali al lavoro.

La flessibilità dell'orario di lavoro in ingresso e in uscita è garantita; si devono fare 9 ore di lavoro al giorno a parte il Venerdì, giornata breve.

Un giorno alla settimana, i dipendenti possono lavorare da remoto: non sempre lo stesso giorno, dipende dalla propria agenda. Altrimenti, si può chiedere di lavorare vicino alla sede più vicina a casa. La formazione è garantita all'interno dell'orario di lavoro.

Nell'azienda inoltre, obbligatoriamente, vige un Equality Plan:³ le aziende devono averlo per legge, altrimenti incorrono in una sanzione. Il Plan serve a combattere ogni forma di discriminazione nella selezione, nella carriera, nella formazione. Il Plan non viene scritto dalla commissione Women and Business: ci sono altri esperti di legislazione

³ Tutte le aziende con più di 50 dipendenti devono avere un piano di parità tra uomini e donne nelle aziende.



nell'azienda che lo fanno.

Esiste, poi, un'altra commissione interna: la Equality Commission.

Le 2 commissioni hanno elaborato i seguenti materiali:

- guida alla comunicazione inclusiva: l'importanza del linguaggio, la diversità di genere e LGBTI, la diversità etnica e socioculturale, la comunicazione interna ed esterna;
- protocollo per la prevenzione e il contrasto delle molestie sessuali per motivi di sesso, orientamento sessuale e/o identità di genere;
- piano di parità;
- infografica sulla corresponsabilità e sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, che riflette la partecipazione di tutti i membri della famiglia alle responsabilità familiari;
- infografica sulle misure di conciliazione vita-lavoro: orari di lavoro flessibili, orari di lavoro intensivi, ferie e giorni liberi, telelavoro, flessibilità nei permessi e nei congedi, formazione in presenza all'interno dell'orario di lavoro.

Obbligatorie sono pure altri dispositivi:

- il Remuneration Register⁴;
- il Remuneration Audit⁵;
- il Protocol against Gender or Sex Harassment⁶;
- il Work-Life Balance Plan⁷.

Importante è capire che la responsabilità familiare dev'essere condivisa.

Per esempio, ora nel congedo parentale entrambi i genitori possono prendere lo stesso periodo di congedo, mentre in precedenza i periodi erano necessariamente alternati.

La cosa più importante per una donna al lavoro è la flessibilità, più che i soldi.

Già lavorando da casa un giorno alla settimana una donna può organizzare tutte le faccende domestiche e non deve perdere tempo a viaggiare fino all'ufficio.

Resta sullo sfondo la questione culturale: una donna che vuole fare carriera e vuole avere una famiglia trova ancora oggi, in Spagna, delle difficoltà.

4.8 INTERVISTA 8: GRECIA

All'intervista ha partecipato una dirigente di un'organizzazione educativa fondata nel 1964 con 1.365 dipendenti.

Ella lavora nell'organizzazione dal 2008.

Nell'area dirigenziale dove ora lavora, ci sono 21 persone: 20 uomini e una sola donna: lei! Per una donna non è facile competere con gli uomini: la responsabilità della famiglia cade su di lei e a un certo punto sarà inevitabile che ella si prenda in carico la

⁴ A partire dal 2019, tutte le aziende, indipendentemente dal numero di dipendenti, devono avere un Registro di Remunerazione dell'intera forza lavoro, compresi i dirigenti e il personale senior, suddiviso per genere, per ogni gruppo professionale, categoria professionale, livello, posto di lavoro o qualsiasi altro sistema di classificazione professionale applicabile all'azienda.

⁵ In conformità a quanto sopra, a partire dal 2023 tutte le società che redigono un Piano di parità (obbligatorio o volontario) devono effettuare un Audit delle remunerazioni. L'audit delle remunerazioni implica l'obbligo di effettuare una diagnosi della situazione retributiva dell'azienda.

⁶ Prevenzione e attenzione alle molestie sessuali e di genere: tutte le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, devono avere un protocollo per prevenire e affrontare situazioni di molestie sessuali e di genere.

⁷ Elaborazione di un piano di conciliazione vita-lavoro che risponda alle esigenze del team di dipendenti dell'azienda.



famiglia a scapito del lavoro.

Con la crisi economico-finanziaria degli anni passati, molte aziende in Grecia non hanno più assunto nessuno; nel frattempo, i lavoratori più anziani andavano in pensione, così il personale si è ridotto e il carico di lavoro è aumentato.

Nella sua azienda è stata costituita una commissione per favorire le donne al lavoro denominata Gender Equality Committee,⁸ dove si discute e si parla e si ridiscute e si riparla e si ricomincia tutto daccapo e non si arriva mai a nessuna conclusione.

Le donne lavorano in maggioranza nel campo dell'educazione e della formazione, ma i vertici anche in questi settori sono occupati dagli uomini per via del *Glass Ceiling*. Da lei, il capo oggi è un uomo; anni fa fu una donna, ma fu un'eccezione.

Non c'è molta flessibilità nella sua azienda: gli orari e i contratti sono rigidi.

Il congedo parentale è di 6 mesi e anche il padre può richiederlo, a stipendio pieno.

I giovani contribuiscono entrambi alla famiglia, ma alla fine della giornata è la donna quella che fa di più: c'è un'ineguaglianza di fatto.

Quando la donna ha un figlio, i nonni si prendono cura del nipote, altrimenti la coppia non ce la farebbe; se non hanno questo tipo di supporto, bisogna avere un sacco di soldi per potersi permettere una babysitter.

I Kindergarten ci sono, anche pubblici, ma non bastano: la donna finisce di lavorare e va a prendere i figli – passa da un lavoro all'altro. Se la donna lavora nel pubblico impiego, torna a casa alle 15; se lavora nel privato, torna a casa alle 17 e si deve rimettere subito sotto. Secondo una recente ricerca sulla conciliazione vita-lavoro, la Bulgaria è il Paese peggiore e subito dopo c'è la Grecia.

D'altronde, i figli abitano con i genitori fino a 35 anni perché non hanno un salario che potrebbe renderli indipendenti e così non possono crearsi una loro famiglia. Di conseguenza, le donne diventano mamme verso i 40 anni e poi si parla di calo delle nascite! La cosa più importante per una donna al lavoro è la flessibilità: è a dir poco cruciale.

4.9 INTERVISTA 9: GERMANIA

All'intervista ha partecipato il CEO di una *Social Enterprise* fondata nel 1992 con 50 dipendenti, di cui il 50% uomini e il 50% donne. Egli lavora nell'organizzazione dal 2004 ed è diventato CEO dal 2019.

Prima di lui, la CEO era una donna.

I clienti sono persone con bisogni speciali, che vengono preparati per il mercato del lavoro in alcuni settori come il giardinaggio e i centri sportivi.

La situazione in Germania è la seguente: c'è ancora il *Pay Gap* e anche sul piano culturale, sebbene il Paese sia molto progredito, la situazione non è ancora ottimale. Persiste la divisione del lavoro tra maschi e femmine a seconda del settore: industria per gli uomini; servizi per le donne – in questo senso, Berlino è meglio di Monaco, offre opportunità più eque alle donne.

Nella sua azienda, tutti sono uguali in tutto: *Equal Pay* a parità di anzianità e di funzione, l'eventuale differenza dipende quindi dalla diversa anzianità e dalla diversa funzione.

⁸ Il Comitato per l'uguaglianza di genere (GEC) è stato istituito nel 2019 con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza a tutti i livelli operativi e in tutti i processi dell'organizzazione.



I nuovi assunti devono accettare la *Business Culture* firmando un Compliance Document, ovvero accettando come si lavora assieme secondo i principi dell'equità. Nella sua azienda i vantaggi sono di tutti, non di qualcuno: nemmeno lui, per fare un esempio, potrebbe assumere sua sorella, nonostante il suo ruolo.

C'è stata una prima fase di raccolta delle informazioni; in seguito, i quadri hanno redatto il documento (una pratica abbastanza comune in Germania) e lo hanno fatto non in quanto prescritto dalla legge, ma volontariamente, per mettere nero su bianco la loro cultura organizzativa.

Se un'azienda vuole collaborare con la pubblica amministrazione, deve a sua volta sottoscrivere alcune policies di supporto alle donne per favorire il *Work/Life Balance*: da una *Standard List* composta da 22 obiettivi si devono scegliere almeno 5 obiettivi e raggiungerli entro un tempo stabilito.

Per quanto riguarda la flessibilità i dipendenti, per esigenze familiari, possono assentarsi dal lavoro e poi rientrare per un massimo di 2 ore.

Nella sua azienda tutto è basato sulla fiducia, elemento essenziale per lavorare assieme. I dipendenti sono liberi di decidere l'orario di lavoro: per esempio, il Giovedì pomeriggio un dipendente gioca a calcio e quindi non lavora mai di Giovedì pomeriggio.

Ogni dipendente ha un contratto diverso – *Part o Full Time*, orario verticale od orizzontale; l'orario di lavoro settimanale è di 39 o 40 ore.

Lui vorrebbe che i suoi collaboratori lavorassero in presenza, ma accetta il *Remote Working*; dipende tuttavia dalla funzione: se devono lavorare a contatto coi clienti, allora la presenza è fondamentale.

Il congedo parentale obbligatorio è di 6 settimane prima e 8 settimane dopo il parto.

Si può chiedere un anno di congedo parentale, lo fanno tutte le neomamme. Per legge, senza stipendio, le donne potrebbero restare a casa fino a 3 anni dopo il parto! Gli uomini godono degli stessi diritti delle donne. Al giorno d'oggi, il problema è come sarà cambiato il lavoro dopo 3 anni: una sua dipendente è nel terzo anno di congedo ed egli si chiede se sarà mai in grado di ritornare al lavoro senza problemi.

La cosa più importante per una donna al lavoro è la sicurezza di carriera, sentirsi bene al lavoro. Non si può lavorare bene se non ci si sente bene, se non si sente la fiducia della proprietà. È una questione culturale: il suo stile coi propri collaboratori è la *Flat Hierarchy* e l'*Open Doors Policy*.

4.10 INTERVISTA 10: FINLANDIA III

All'intervista ha partecipato il dirigente di una fondazione privata fondata nel 1945 con 550 dipendenti, di cui il 22% uomini e il 78% donne. Egli lavora nell'organizzazione dal 1999.

In Finlandia c'è ancora una divisione di fatto dei lavori: alcuni mestieri sono più maschili, altri più femminili.

È tipico, nelle grandi aziende, trovare un uomo al comando – anche nella sua fondazione, sebbene con molte donne dirigenti.

L'Act on Equality between Women and Men è del 1986: una legge secondo la quale le aziende devono avere un piano su come promuovere la parità di genere e l'equità nella loro organizzazione – devono averlo tutte le aziende con almeno 30 dipendenti; non ci deve essere nessuna discriminazione di età, salute, disabilità, razza, religione, lingua, genere.

Ogni anno viene svolta un'indagine, un *Follow Up* tra i dipendenti. I risultati vengono



raccolti dalla direzione. Ogni anno, i risultati vengono poi presentati ai dipendenti, da cui se ne ricavano delle proposte di azioni nel caso emergessero problemi od ostacoli all'equità. I dipendenti possono scrivere le loro lamentele: per esempio, se ritengono di essere stati trattati male o di avere subito delle ingiustizie; devono quindi confermare se la situazione reale nella fondazione corrisponde o meno a quanto è scritto sulla carta. Il loro Equality Plan fa parte di un piano più ampio denominato Work Development Annuary Plan.

Per quanto concerne la flessibilità, i dipendenti possono lavorare in *Remote Working* 2 giorni alla settimana; in entrata e in uscita, devono fare 7 ore e mezza al giorno tra le 7 e le 17, decidendo loro quando arrivare e, di conseguenza, quando uscire. Se, per esempio, devono portare i bambini a scuola, allora possono arrivare più tardi al lavoro. I Kindergarten sono parte del sistema scandinavo.

I dipendenti sentono l'orgoglio di lavorare lì, hanno cioè sviluppato un forte senso di appartenenza, un *Ethical Commitment* visto gli scopi della fondazione: si sentono degli esperti in materia.

È stata creata una sorta di banca del tempo: ogni mese, si possono raccogliere ore sia in difetto (massimo -20) che in eccesso (massimo +40), secondo il bisogno effettivo della fondazione e le necessità personali. Tradotto: un dipendente questo mese può decidere di lavorare fino a 20 ore in meno rispetto al monte orario previsto, oppure fino 40 ore in più. Le 40 ore corrispondono a una settimana di lavoro, da recuperare nei mesi seguenti. Non serve lavorare le stesse ore ogni giorno, se non ci sono cose da fare, mentre in altri periodi ci sono magari più scadenze da rispettare e quindi l'orario può diventare più intensivo. Una procedura simile è comune in Finlandia: si basa sulla fiducia, elemento fondamentale del lavorare assieme. Meglio ci si sente al lavoro, meglio si lavora: è semplice. Questa non è bontà: è business.

4.11 INTERVISTA 11: BULGARIA

All'intervista ha partecipato la dirigente di un'organizzazione educativa fondata nel 1888 con 4.205 dipendenti, di cui il 42% uomini e il 58% donne. Ella lavora nell'organizzazione dal 2021.

Lei è la viceresponsabile del Sustainable Development for Diversity and Inclusion, una commissione aziendale. La Bulgaria era un Paese socialista: donne e uomini erano uguali come lavoratori. Culturalmente parlando, invece, oggi le donne vengono discriminate perché gli uomini pensano che ci siano alcuni mestieri per cui le donne sono più portate degli uomini stessi. Per questo ci sono misure di protezione per le donne, che favoriscano le pari opportunità di lavoro e la conciliazione vita-lavoro: su questo lavorano nella commissione di cui fa parte.

Il problema è culturale: la chiama *Paternal Family Orientation*, ragion per cui l'uomo, per legge, ha solo 15 giorni di congedo parentale, così solo le donne si prendono necessariamente cura dei figli; questo va assolutamente migliorato.

Le neomamme godono dello stipendio pieno durante il congedo parentale nei primi 2 anni, mentre il terzo anno è opzionale e non retribuito; come donna, ritiene sia un periodo troppo lungo per assentarsi dal lavoro: dopo 3 anni di assenza la lavoratrice non sarà in grado di riprendere il lavoro!

Le quote rosa sono necessarie, con differenti percentuali: importante è che queste in-



formazioni vengano divulgate – per esempio, quante donne lavorano rispetto agli uomini in una data organizzazione e quali ruoli ricoprono. Purtroppo, la pratica del *Glass Ceiling* esiste anche in Bulgaria: questo vale anche per le multinazionali con sede in Bulgaria, non solo per le aziende bulgare.

L'azienda per cui lavora si è dotata di un Action Plan for Diversity and Inclusion che si declina in attività varie per la promozione non solo del *Gender Balance*, ma anche del rispetto di altre minoranze come i disabili, oppure gli emigrati.

Per esempio, nella calendarizzazione delle feste, si dà la precedenza a chi ha figli o altre necessità oggettive. L'orario di lavoro è dalle 9 alle 17.30, per 40 ore settimanali.

La flessibilità è valida per gli educatori, ma non per lo staff: il personale può lavorare da casa, ma dipende dalla sua funzione, ovvero se ha a che fare o meno con gli utenti – in questo caso, deve lavorare in presenza.

Buoni contratti e buone leggi esistono, ma non è questo il punto: è la loro messa in pratica che non è sufficiente.

CONCLUSIONI

Le pratiche sono diverse dalle politiche: conclusione abbastanza scontata, ma confermata dalla presente ricerca. Dalle pratiche, tuttavia, emergono alcuni possibili suggerimenti operativi, oltre che un comune denominatore che va evidenziato.

Intervenire sulla cultura organizzativa non è facile: è un processo di lungo periodo, che incontra ostacoli sia esterni che interni. Cambiare un *Mindset* – basti vedere quanto tempo ci è voluto prima che la sostenibilità diventasse un patrimonio comune in Europa – significa investire nel futuro, procedendo per tentativi ed errori, avanzando lentamente con inevitabili inciampi ed errori. Ma di *Mindset* si parla, ovvero di una postura cognitiva e valoriale che vuole ammettere al tavolo l'altra metà del cielo, finora relegata ai margini.

Emerge fortissimo, in tutti i Paesi coinvolti nella ricerca, la questione culturale: il mondo è a immagine e somiglianza del maschio bianco, punto e a capo. Si pensi a quanto c'è voluto (e quanto ancora ci vorrà) in un altro contesto – gli Stati Uniti – per la discriminazione razziale: sulla carta, questione risolta; nella pratica, in via di risoluzione.

Il cambiamento passa anche attraverso la formazione: la transizione digitale e ambientale nasconde sullo sfondo una terza transizione non meno importante ma poco dibattuta, quella educativa. Il cittadino di domani – ma già di oggi? – non necessita solamente di nuove skills e di nuove capabilities, viste le rivoluzioni in corso digitali e ambientali; necessita anche di nuovi abiti mentali e comportamentali, di nuove sensibilità e attitudini, tra cui quella della parità di genere non come obiettivo da raggiungere, ma come punto di partenza verso altri tipi di inclusione e altre modalità di diversità.

Il cambiamento passa anche attraverso l'investimento culturale: competenze relazionali e metacomunicative, nuovi linguaggi per nuovi modi di abitare il mondo; risorse cognitive e creative, nuove intelligenze per nuovi modi di interpretare il mondo; identità mutevoli e situate, nuove sensibilità per nuovi modi di vedere il mondo.

Gli uomini e le donne intervistati/e hanno dato risposte diverse: le rispettive visioni del mondo ancora non coincidono e mai coincideranno, in quanto ogni soggetto è per antonomasia portatore di una propria, singolare e radicale visione del mondo. Ciò detto,



l'uomo pensa di aver già fatto abbastanza; la donna pensa di non aver fatto ancora molto. La relazione di cura pare rimanere – in una divisione dei lavori “naturale”, per cui solo chi genera poi se ne prende cura, come se l'uomo a sua volta non generasse, come se mettere al mondo un figlio non significasse, per la donna ma anche per l'uomo, nascere a loro volta come genitori – appannaggio della donna, cui l'uomo può al massimo dare una mano.

Il mondo delle professioni viene investito prepotentemente da questo pensiero dicotomico e la carriera rimane “naturale” appannaggio del maschio, con le eccezioni del caso (Ursula von der Leyen e i suoi 7 figli) che sembrano tanto *Pinkwashing*, per cui ogni donna con 7 figli può “naturalmente” diventare presidente della Commissione Europea – ogni donna con un padre ex ministro-presidente di Land e moglie del rampollo di un'antica e nobile famiglia, sia consentito aggiungere.

Vengono proposti sinteticamente dei punti di attenzione per le piccole e medie imprese venete, ben consapevoli della differenza che intercorre tra Treviso e la Spagna, tra Venezia e la Finlandia, tra Padova e la Grecia: i punti di attenzione sono appunto ipotesi di lavoro che vanno interpretate e restituite al territorio tra virgolette, in quanto non sempre esportabili e applicabili *tout court*, ma a loro volta da tradurre e declinare nella grammatica delle piccole e medie imprese venete.

a. Quattro buone pratiche:

- family friendly certificate;
- comité social d'enterprise;
- compliance document;
- action plan for diversity and inclusion.

In Italia esiste da poco la Certificazione di parità di genere, che in qualche modo potrebbe essere simile ai suddetti documenti, assieme alla Carta delle diversità.

Il suggerimento che arriva dalle organizzazioni intervistate è di fare proprio questo dispositivo non come un obbligo che deriva dall'alto, a cui volenti o nolenti ci si deve conformare, diventando così un ulteriore gravame burocratico assieme agli altri, ma come una carta creata dai dipendenti a loro immagine e somiglianza, a seconda del contesto culturale, territoriale e organizzativo. Una carta in cui loro decidono come fare la parità di genere, nei limiti imposti dal business aziendale che necessariamente colora il percorso e tuttavia una carta che parte dal basso, faticosa da costruire ma generativa di motivazioni ulteriori nel lavorare assieme, nel fare azienda, nel perseguire profitto.

b. Quattro elementi organizzativi:

- flessibilità;
- fiducia;
- formazione;
- selezione.



La flessibilità pare essere la richiesta d'aiuto della donna a non dover fare tutto da sola, vivendo una doppia vita lavorativa – professionale e domestica – che la conduce nel migliore dei casi a un affaticamento che l'uomo semplicemente non conosce, nel peggiore dei casi al *Burnout* o al ritiro al focolare.

Come se la donna dovesse ancora chiederlo: ecco il punto, l'azienda rimane naturalmente maschile e fa concessioni perché oramai non può non farne – a seconda della realtà di contesto, per cui Finlandia e Bulgaria, Germania e Grecia sono mondi diversi. Senza flessibilità non si crea fiducia, senza fiducia non si lavora bene e si produce peggio. È un problema di cultura organizzativa e la via maestra per introdurre cambiamenti è la formazione del personale, formazione non solo tecnico-operativa, ma anche e soprattutto della persona, dei suoi valori, delle sue emozioni e sentimenti, del suo stare al mondo come lavoratore, come cittadino, come genitore: in una parola, una formazione integrale.

c. Quattro piani culturali:

- non ridurre la famiglia a una questione personale, ma organizzativa;
- considerare i figli dei dipendenti come degli *stakeholder*;
- non separare i lavori tra generi;
- valorizzare il capitale reputazionale dell'organizzazione.

È culturale, il percorso da intraprendere: non vedere la donna dal punto di vista dell'uomo, ovvero non assumere la visione aziendale come di genere maschile, bensì plurale. È la pluralità che diventa identità, una rivoluzione culturale che non considera un figlio di un dipendente un problema da risolvere, ma una risorsa in cui investire; che non riguarda la singola famiglia, ma l'intera comunità aziendale; che non comporta separazione, bensì conciliazione; che genera valore di *Brand* in un mercato sempre più attento alla sostenibilità che non è solo ambientale, ma anche economica e sociale.



Bibliografia

- Aa. Vv. (2023). *Guida per la certificazione parità di genere*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma.
- Aa. Vv. (2023) *La parità di genere: un'opportunità in evoluzione*, Assolombarda, dispensa n. 06/2023, Milano.
- Allen R.; Montgomery K. (2001) *Applying an organizational development approach to creating diversity*, in: *Organizational Dynamics*, 30, pp. 149-161.
- Andrejczuk M.; Strzelczak M. (2017) *Diversity Management in Central and Eastern Europe. Lesson learned and potential for growth*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, European Commission, Brussels.
- Brezigar S. (2015). *Critical Reflections on managing cultural Diversity in workplaces in Slovenia*, in: *Andragoška Spoznanja* 21 (4), pp. 69-82, University of Ljubljana Press.
- Buemi M.; Conte M.; Guazzo G. (a cura di) (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano.
- Burns, E.; Gannon S.; Pierce H.; Hugman S. (2022) *Corporeal Generosity: Breastfeeding Bodies and Female-Dominated Workplaces*, in: *Gender, Work & Organization* 29(3), pp. 778–799, Wiley.
- Carstens J.; De Kock S. (2016). *Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge.
- Cho, S.; Kim, A.; Mor Barak, M. (2017). *Does Diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises*, in: *Asian Social Work and Policy Review* 11, pp. 193-204, Wiley.
- Cox T., Blake S. (1991) *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, in: *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 45- 56.
- Cross, E.Y. (1996) *The Diversity Factor. Capturing the competitive advantage of a Changing Workforce*, McGraw-Hill, New York
- Dass P., Parker B. (1999) *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*, in: *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13(2), pp. 68–80.
- Fischer, M. (2009) *Diversity management and the business case*, in: Kraal K., Roosblad J., & Wrench J. (Eds.), *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets: Discrimination, Gender and Policies of Diversity*, pp. 95-118, Amsterdam University Press.
- Gilbert J.A., Stead B.A., Ivancevich J.M. (1999) *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*, in: *Journal of Business Ethics*, 21(1), pp. 61-76.
- Gottardello D. (2019). *Diversity in the workplace: a review of theory and methodologies and propositions for the future research*, in: *Sociologia del lavoro*, n. 153/2019, pp. 202-221, FrancoAngeli, Milano.
- Graham M.; Belliveau M.; Hotchkiss J., *The view at the top or signing at the bottom? Workplace diversity responsibility and women's representation in management*, *ILR Review*, 70(1), January 2017, pp. 223–258.
- Hye Kyoung K.; Ung Hee L.; Young Hyung K. (2015), *The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture*, in: *Career Development International*, 20, 3, pp. 259 – 272.



- Hicks-Clarke D.; Iles P. (2000) *Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions*, in: Human Resources Abstracts, 35(3), pp. 324-345.
- Iles, P. (1995) *Learning to work with difference*, in: Personnel Review, 24 (6), pp. 44-60.
- Kandola, R.; Fullerton, J. (1994). *Managing the mosaic*. London: CIPD.
- Karsten, J.; Point, S.; Kelan, E.; Griebler, A. (2021) *Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites*, in: The International Journal of Human Resource Management, 32:3, pp. 616-649, Taylor & Francis.
- Kharroubi, D. (2021) *Global Workforce Diversity Management: Challenges across the World*, SHS Web of Conferences 92, 0.
- Köllen T. (2021) *Diversity Management: A critical Review and Agenda for the Future*, in: Journal of Management Inquiry, Vol. 30(3), pp. 259-272, Sage.
- Kossek E., Lobel S. (1996) *Managing Diversity. Human resources strategies for transforming the workplace*, in: Blackwell Publishers, Oxford.
- Meena K.; Vanka S. (2016) *Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices*, in: Journal of Management Development, 2, Emerald Publishing.
- Mousa, M.; Massoud, H.; Ayoubi, R. (2020) *Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organizational citizenship behaviour*, in: Employee Relations: The International Journal, 42, 6, pp. 1249-1269, Emerald Publishing.
- Ng, E.; Sears, G. (2018). *Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices*, in: Journal of Business Ethics (2020) 164, pp. 437-450, Springer.
- Piccioni G. (2019), *Il diversity management: principi, metodi e applicazioni*, Tesi di laurea a.a. 2018/19, Luiss Guido Carli, Roma.
- Pless N.; Maak T. (2004) *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*, in: Journal of Business Ethics, 54(2), pp. 129-147.
- Podsiadlowski A.; Otten S.; van der Zee K. (2009) *Diversity perspectives*, in: Symposium on workplace diversity, Groningen, The Netherlands.
- Rabl, T; Triana, M.; Byan, S.; Bosch, L. (2020). *Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behaviour*, in: Journal of Business Ethics (2020) 161, pp. 531-550, Springer Science and Business Media.
- Rizza R.; Sansavini M. (2010) *Donne e lavoro: rappresentazioni del femminile e conseguenze in termini di politiche di work-life balance*, in: *Rassegna italiana di sociologia* 51:1, pp. 5-31.
- Ryan M. (2022) *Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls*, in: The British Journal of Social Psychology, 62, 1, Wiley.
- Rodgers, J.; Hoon, S.; McAllister, B. (2019). *Perceptions of Frontline Managers Practicing Diversity Management*, in: Journal of Social Change, Volume 11, pp. 14-29, Walden University.
- Romano, M.; Cirillo, A.; Favino, C.; Netti, A. (2020) *ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The moderating Role of CEO Duality*, in: *Sustainability*, 12, pp. 92-98, MDPI.
- Romano A.; Petruccioli R. (2020) *Gender diversity management, culture inclusive e sfide dell'attualità. Una review sistematica della letteratura*, in: Education Sciences &



Society, 1, pp. 213-240, FrancoAngeli, Milano.

- Ruiz-Jiménez J. ; Del Mar Fuentes-Fuentes, M. ; Ruiz-Arroyo, M. (2016) . *Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effect of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-based Firms*, in: Journal of Business Ethics 135, pp. 503-515, Springer.
- Seliverstova Y. (2021) *Workforce diversity management: a systematic literature review*, in: Strategic Management, Vol. 26, No. 2, pp. 003-011, Wiley.
- Stringfellow E. (2018) *Ideas at work: a discursive institutionalist analysis of diversity management and social dialogue in France, Germany and Sweden*, in: The International Journal of Human Resource Management, 31, 19, Taylor & Francis.
- Thomas D.A., Ely R.J. (1996) *Making differences matter*, in: Harvard business review, 74 (5), pp. 79-90.

Sitografia

- L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile:
<https://unric.org/it/agenda-2030/>
- Accordo Quadro sul Congedo Parentale
https://www.etuc.org/sites/default/files/Italy_1.pdf
- Action Plan for Equality
<https://stm.fi/en/action-plan-for-equality>
- Anno delle Eguali Opportunità per Tutti 2007
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10314>
- Annual Diversity and Inclusion Report. Human Resource Management
<https://www.oecd.org/careers/work/annual-diversity-inclusion-report.pdf>
- B-Corporation:
<https://www.bcorporation.net/>
- B-Corp Europe
<https://bcorporation.eu/>
- Nativa (B-Corp Italia)
<https://nativelab.com/>
- Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea
https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf
- Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro – Italian Diversity Charter
<https://www.cartapariopportunita.it/>
- Certificazione della Parità di Genere
<https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>
- Comité Social et Economique
<https://www.inrs.fr/demarche/comite-social-economique/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)
<https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/CEDAW.pdf>
- Convenzione per combattere la violenza e le molestie sul luogo di lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro



- <https://www.ilo.org/it/resource/loil-e-la-violenza-e-le-molestie-nel-mondo-del-lavoro>
- Convenzione di Istanbul
<https://rm.coe.int/istanbul-convention-questions-and-answers-italian/1680944876>
- Corporate Sustainability Reporting Directive
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
- Corporate Social Responsibility Europe
<https://www.csreurope.org/>
- Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite
https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf
- Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro
https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_151918.pdf
- Diversity Brand Summit
<https://www.diversitybrandsummit.it>
- Diversity Lab
<https://www.diversitylab.it>
- Equilibrio tra Attività Professionale e Vita Familiare/Work-Life Balance
<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/work-life-balance/>
- Equileap
<https://equileap.com/our-story/>
- European Platform of Diversity Charters
<https://diverse-bg.eu/>
- European Sustainability Reporting Standards
https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
- Fondo europeo per l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi per il periodo 2007-2013
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/integration-fund-2007-13.html>
- Forum's Future of Jobs
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Gender Pay Gap
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019IP0014>
- Global Compact delle Nazioni Unite
<https://unglobalcompact.org/>
- Global Gender Gap
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Green Deal
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it
- Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere-EIGE
https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige_it



- Key Performance Indicators (KPI)
<https://www.kpi.org/>
- Lista di attività per promuovere l'uguaglianza LGBT
https://politichecoesione.governo.it/media/2968/strategia-nazionale-l-gbtplus_2022-2025.pdf
- NextGenerationEU
https://next-generation-eu.europa.eu/index_it
- Obiettivi di Sviluppo del Millennio
<https://www.un.org/millenniumgoals/>
- Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGP)
https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf
- Programma quadro sulla solidarietà e la gestione dei flussi migratori
https://www1.interno.gov.it/mininterno/export/sites/default/it/sezioni/sala stampa/notizie/europa/0743_2008_11_11_Programma_quadro_sulla_solidarietx_e_gestione_dei_flussi_migratori.html
- Strategia Quadro Comunitaria in materia di Parità tra Donne e Uomo 2001-2005
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10932>
- Patto Europeo per la Parità di Genere
<https://www.simoneveilpact.eu/>
- Piattaforma di Pechino
https://www1.interno.gov.it/mininterno/export/sites/default/it/assets/files/17/0821_Dichiarazione_di_Pechino.pdf
- Piattaforma Europea delle Carte della Diversità
- <https://www.eudiversity2024.eu/it/strumento-di-autovalutazione-della-diversita-dell-ue/>
- EU Platform of Diversity Charters
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en
- Pilastro Europeo dei Diritti Sociali
https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf
- Programma quadro Solidarietà e gestione dei flussi migratori
https://www1.interno.gov.it/mininterno/export/sites/default/it/sezioni/sala stampa/notizie/europa/0743_2008_11_11_Programma_quadro_sulla_solidarietx_e_gestione_dei_flussi_migratori.html
- Principi di Pari Opportunità e Uguaglianza di Trattamento tra donne e uomini in materia di occupazione e impiego
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/gender-equality-in-the-labour-market.html>
- Principio di Pari Trattamento di Donne e Uomini che esercitano un'attività autonoma
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/self-employment-equal-treatment-between-men-and-women.html>
- Principio di Parità di Trattamento dei lavoratori tramite agenzie interinali



- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/equal-treatment-of-temporary-agency-workers.html>
- Principio di Parità di Trattamento tra le persone
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/the-principle-of-equal-treatment-between-persons.html>
 - Programma 2019-2024 per un'Unione più ambiziosa della presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen
https://www.osorin.it/uploads/model_4/.files/15_item_2.pdf?v=1582106877
 - Programma di lavoro della Commissione per il 2020
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=celar:91ce5c0f-12b6-11eb-9a54-01a-a75ed71a1.0021.02/DOC_1&format=PDF
 - Rapporto McKinsey: Diversity Matter Even More,
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/>
 - Roadmap-Tabella di Marcia per la Parità tra Donne e Uomini
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/roadmap-for-equality-between-women-and-men-2006-2010.html>
 - Strategia Quadro Comunitaria per l'Uguaglianza di Trattamento sul Lavoro e la lotta contro tutte le forme di discriminazione
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52021DC0139>
 - Strategia Quadro Comunitaria per la Parità tra Donna e Uomo 2010-2015
<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/strategy-for-equality-between-women-and-men-2010-2015.html>
 - Strategia di Uguaglianza di Genere 2020-2025
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>
 - Un'Unione all'insegna dell'Uguaglianza
https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/building-union-equality_it
 - UN Women
<https://www.unwomen.org/en>
 - Women's Empowerment Principles (WEP)
<https://www.weps.org/>
 - Women on Board
<https://europeanwomenonboards.eu/>
 - World Human Resource Congress
<https://whrc2024.com/>



GENER-AZIONI: LE POLITICHE AGE NEL CONFRONTO CON L'ESPERIENZA FINLANDESE

viaggio di studio – ottobre 2024

Redazione
comunicazione@isre.it

*Hanno partecipato alla visita studio e contribuito alla stesura dell'articolo:
Gianfranco Refosco, Marino Poddighe, Meme Pandin, Giulia Pirredda, Gaia Galante, Elena
Zanella, Cristiano Chiusso, Ruggero Segatto, Francesco Majorana*

Nel contesto di un mercato del lavoro in continua evoluzione, l'age management rappresenta una strategia cruciale per valorizzare il potenziale di una forza lavoro sempre più diversificata per età. Con l'invecchiamento della popolazione e il prolungamento della vita lavorativa, le organizzazioni si trovano di fronte a una nuova sfida: gestire al meglio le dinamiche intergenerazionali e favorire l'inclusione, trasformando le differenze anagrafiche in un vantaggio competitivo.

Il progetto "Gener-Azioni" finanziato dalla Regione Veneto con DGR 110/24 è stata l'occasione per studiare e approfondire il tema attraverso un viaggio studio a Tampere, Finlandia. La Finlandia, infatti, è famosa per il suo approccio avanzato e pionieristico nella gestione delle dinamiche generazionali nel contesto lavorativo.

Questa si è rivelata un'utile esperienza di confronto che ha visto la presenza di rappresentanti degli enti formativi di Confindustria Veneto Est, di Cisl Veneto, di Confartigianato del Veneto e dello IUSVE che hanno potuto incontrare direttamente esperienze di policy generazionali sia del settore pubblico che privato. Gli esiti e gli spunti raccolti saranno condivisi con il gruppo di coordinamento progettuale e costituiranno un contributo significativo per indirizzare anche le prossime azioni formative.

Riteniamo importante dar conto di tale esperienza, giustamente inserita ad avvio progetto, proprio per l'importanza che avrà nel determinare oggetti di riflessione, confronto e discussione nel proseguo delle attività progettuali.

Ad affiancare ISRE nell'organizzazione dell'esperienza c'è stato il TAMK, Università e Politecnico delle Scienze Applicate di Tampere, con il contributo fondamentale del dott. Mikko Turunen prezioso e competente amico con cui da anni collaboriamo in attività progettuali transnazionali.

Le giornate di studio si sono susseguite dando spazio e voce alle pratiche finlandesi, facendo però attenzione a promuovere una certa eterogeneità di esperienze. È stato presentato il modello di gestione della salute all'interno del Politecnico e presentato il

programma di intervento per un invecchiamento lavorativo attivo. Si è potuto conoscere il sistema pubblico per la salute occupazionale e i servizi che mettono a disposizione dei lavoratori nella regione di Prikanmaa. Inoltre, è stato presentato il sistema per il benessere dei lavoratori nel Koja Group, un'azienda che produce sistemi di condizionamento dell'aria e le politiche aziendali per la salute occupazionale della AGCO Power, azienda industriale metalmeccanica.

I responsabili della salute occupazionale nel dipartimento HR del Comune di Tampere, hanno descritto l'attività del Comune per gestire le abilità lavorative dei dipendenti, con un focus specifico sulla salute mentale.

Da questi incontri e dal confronto nel gruppo dei partecipanti emerge un quadro che permette di paragonare il modello attuale della gestione del welfare e dell'age management in Italia con quello che è stato descritto in Finlandia intendendolo come un "modello avanzato per il benessere sul lavoro" meglio ispirato dalle buone pratiche finlandesi.

IL MODELLO ITALIANO	IL MODELLO FINLANDESE
Prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali	
<p>Obbligo</p> <p>Le azioni di prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali vengono svolte sulla spinta degli obblighi di legge. Le azioni di promozione della salute e di inserimento lavorativo dei disabili vengono intraprese, generalmente, ove previste per prescrizione normativa. Ci sono eccezioni nel settore privato, in aziende che valutano di andare oltre gli obblighi normativi.</p>	<p>Convenienza</p> <p>Le imprese private e gli enti pubblici incontrati sottolineano che per loro la prevenzione è la prima opzione sia per la responsabilità, che altrimenti ricadrebbe sul datore di lavoro in caso di invalidità del lavoratore, sia perché è soprattutto più economicamente conveniente per i conti e per le performances investire sulla prevenzione che sul risarcimento degli eventuali danni.</p>
Salute sul luogo di lavoro	
<p>Approccio frammentato</p> <ul style="list-style-type: none"> • il servizio di prevenzione e protezione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali (in azienda e con più istituzioni preposte come Spisal, INL, Inail) gli assegni e le pensioni di invalidità (Inail) • le politiche per l'inserimento lavorativo dei disabili (SIL, Fondo Regionale Disabili, commissioni mediche, Inail per accomodamenti ragionevoli); • la contrattazione prevede fondi sanitari integrativi, fondi di pensione complementare, schemi di welfare aziendale • nessun servizio destinato a chi diventa invalido per motivi non di lavoro, nessuna previsione di tutela per gli inabili che non rientrano nella certificazione L. 68 	<p>Approccio olistico</p> <p style="text-align: center;">Politiche di "occupational wealth" Istituto Finlandese di Salute Occupazionale Dipartimento di HR per la salute al lavoro</p> <p>tutti questi servizi e istituti prendono in carico ogni aspetto legato alla salute nel lavoro, senza frammentarlo in aspetti parziali.</p>



Sistema di welfare	
<p>Welfare</p> <p>Negli ultimi anni il concetto di welfare ha avuto nel nostro paese una diffusione sempre più vasta, in particolare dopo i provvedimenti di incentivazione fiscale della Legge di Bilancio 2016. Abbiamo nel settore privato il welfare contrattuale (legato a Fondi bilaterali, sanitari e previdenziali), quello aziendale, e si è alla ricerca di un coordinamento con il welfare pubblico territoriale (fornito dagli enti pubblici e dal terzo settore) con risultati finora risibili.</p>	<p>Wellbeing</p> <p>Nessuno dei nostri interlocutori in Finlandia ha mai citato il concetto di “welfare” rispetto alle politiche di accompagnamento delle persone in percorsi di age management. Tutti hanno parlato di “occupational wealth” e di “wellbeing”. Il paradigma di riferimento è quello del benessere della persona, e non dei servizi che gli vengono forniti. E l’impresa, pubblica o privata, si organizza attorno ai bisogni e ai problemi della persona. Hanno già superato l’approccio del “welfare”.</p>
Disabilità vs ability	
<p>Disabilità</p> <p>Nel nostro paese le iniziative sono legate al riconoscimento giuridico di uno stato di disabilità certificato, che fanno nascere obblighi (per le imprese) e diritti (per le persone che hanno avuto la certificazione). Si dividono i lavoratori tra abili e disabili. Le politiche considerano i disabili fruitori di servizi a loro dovuti e che subiscono passivamente, o titolari di diritti individuali da far valere.</p>	<p>Ability</p> <p>Imprese, pubbliche amministrazioni e istituti pubblici considerano il lavoratore come portatore di abilità diversificate, soggetto attivo di un percorso di invecchiamento che può comportare la perdita di alcune abilità, in maniera temporanea o definitiva. In questa maniera tutti i lavoratori hanno diritto ad un percorso di accompagnamento, che si sostanzia in una conversazione continua con il dipartimento HR e le istituzioni. L’ability è un concetto dinamico, non statico. Si parla di ability management.</p>
Benessere organizzativo	
<p>Benessere organizzativo</p> <p>Il punto più avanzato della gestione della salute occupazionale in Italia è la discussione sul benessere organizzativo. In realtà nel nostro paese è un fenomeno d’élite, che riguarda alcune imprese particolarmente lungimiranti. In molte realtà (pubbliche e private) siamo ancora alla contrapposizione azienda<->RLS o costi per la sicurezza ritenuti sprechi<->investimenti. Lo dimostrano i dati crescenti sugli infortuni sul lavoro (mortalità e gravi soprattutto) e - ancora più preoccupante - l’aumento progressivo negli ultimi anni delle malattie professionali. Il perseguimento del benessere organizzativo è ancora nel novero delle buone intenzioni.</p>	<p>Buon umore al lavoro</p> <p>La certificazione pubblica per le imprese e le PA che hanno politiche avanzate dal punto di vista della prevenzione dei problemi di salute fisica e mentale dei lavoratori è proprio l’attestato di “buon umore” che dovrebbe caratterizzare l’esperienza lavorativa a tutte le età e a tutte le condizioni di abilità. È una prospettiva ancora lontanissima dalle più lungimiranti visioni sul sistema lavorativo italiano. Sarebbe interessante prenderne ispirazione.</p>

Gestione delle risorse umane	
<p>Gestione del personale</p> <p>Nel nostro paese, nel settore privato, si inizia a introdurre strumenti di gestione del personale che mirino a favorire l'attaccamento del lavoratore all'azienda. A parte alcuni casi di aziende più illuminate, queste politiche sono legate al sempre più evidente job shortage e alla crescita post covid della mobilità lavorativa da parte di lavoratrici e lavoratori che si spostano non solo per questioni salariali, ma anche di maggior possibilità di riconoscimento individuale e di conciliazione tra i diversi aspetti della vita fuori dal lavoro. Nella PA il sistema della gestione del personale è ancora improntato ad una logica amministrativa a burocratica, tant'è vero che cresce il fenomeno del burn out e il lavoro pubblico è sempre meno attrattivo.</p>	<p>Piani individuali di carriera</p> <p>Abbiamo appreso sia dalle esperienze nel privato che quelle nel pubblico, che c'è una enfasi particolare sul dialogo costante tra i lavoratori e i loro responsabili. I leaders, o supervisor, sono destinatari di particolari pacchetti formativi che ne rafforzano le competenze relazionali con i collaboratori, tant'è vero che è previsto siano loro i primi a raccogliere le segnalazioni di malessere o disagio da parte dei lavoratori per avviare politiche di presa in carico e di risposta organizzativa, con cambiamenti di orario o di mansioni.</p> <p>Inoltre, è previsto che ogni lavoratore, assieme al proprio responsabile, rediga un piano individuale di carriera a breve, medio e lungo termine in azienda. Questi piani sono oggetto di confronto tra lavoratori e loro responsabili e vengono aggiornati ogni anno. Questa impostazione rende protagonista il lavoratore di una riflessione sulle proprie prospettive occupazionali e formative, e aiuta l'impresa a gestire le aspettative.</p>
<p>Focus sul problema</p> <p>In generale le politiche di gestione del personale partono da problemi emergenti: il lavoratore che diventa disabile, la necessità di organizzare un trasferimento di competenze per un lavoratore che va in pensione, l'assenza per malattia o per infortunio e i costi relativi, le problematiche di conciliazione di lavoratrici o lavoratori. A partire da queste emergenze si cercano risposte specifiche o si costruiscono standard di comportamento organizzativo. Ne sono la prova la difficoltà delle imprese venete (e delle pubbliche amministrazioni) a trovare il personale con le giuste competenze, e soprattutto la mancanza di una cultura della programmazione dei fabbisogni professionali, di una mappatura certificata delle competenze all'interno dell'unità lavorativa, di job description che permettano di valorizzare le abilità complete o residue dei lavoratori</p>	<p>Focus sui valori</p> <p>Tutti gli interlocutori, anche la sede universitaria di TAMK, hanno posto enfasi sui valori aziendali come punti di riferimento concreti per le politiche organizzative e del personale. Le imprese private e gli enti pubblici hanno normalmente una triade di valori di riferimento, che impostano le policy organizzative e gestionali. Più testimoni hanno posto l'enfasi sui percorsi di costruzione e rafforzamento della fiducia dei lavoratori nei confronti del management, fiducia che si basa sulla coerenza tra valori denunciati e azioni concrete messe in atto. Il grande investimento in fiducia spiega il successo del sistema finlandese in termini di efficienza del privato, della pubblica amministrazione e anche della coesione sociale.</p>



In sintesi, La Finlandia è un buon esempio nell'adozione di misure di *workability*, ovvero strumenti per valutare e migliorare la capacità lavorativa delle persone durante tutto il ciclo di vita professionale. Questo approccio considera aspetti fisici, mentali e sociali per garantire che i lavoratori possano rimanere attivi e produttivi il più a lungo possibile.

La semantica non lascia niente al caso. Parlare di *workability* (e non disabilità) è un ottimo predittore di come le organizzazioni finlandesi concepiscano, implementino e monitorino in maniera capillare la salute dei propri collaboratori con l'obiettivo di migliorarne le performance. Se la non-performance, per la cultura finlandese, rappresenta un costo (non solo per la società, ma soprattutto per il datore di lavoro), l'interesse ad una gestione "manageriale" della salute da parte delle imprese è evidente.

Siamo entrati in contatto infatti con una realtà che da un punto di vista dell'organizzazione sociale dimostra di essere in linea con gli obiettivi generali nazionali, a cui le aziende hanno aderito, indicati dalla ufficializzazione dei Valori e della mission: Finnish work life is the best in the world.

Il dato oggettivo è che le aziende in Finlandia fanno uno "sforzo organizzativo" che permette di attenzionare il peso e i costi sociali che devono essere sostenuti quando i lavoratori, per diverse ragioni, si assentano dal posto di lavoro gravando pesantemente sul conto economico delle imprese sia private che pubbliche. Tutte le organizzazioni incontrate hanno descritto lo stesso approccio utile per raggiungere gli obiettivi della loro politica. I problemi rilevati ed emergenti si gestiscono attraverso la profonda conoscenza personale dei collaboratori: delle caratteristiche, delle abilità, delle competenze, delle motivazioni e delle aspirazioni.

È possibile allora trarre delle considerazioni utili al proseguo del progetto e tradurre l'esperienza in atti di indirizzo da condividere con le istituzioni? Siamo certi che ci siano degli elementi di trasferibilità.

Andrebbe pensata una strategia che ponga l'attenzione più che sulle possibili pratiche utili alla promozione del benessere aziendale, sulle domande che sottostanno all'age management nella gestione e inclusione delle diversità e in particolare su come valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti in un ambiente di lavoro.

Mutuare l'esperienza finlandese, significa anche aggiornare il ruolo di chi in azienda si occupa di HR: non più la figura che coordina assunzioni, licenziamenti e congedi, ma quella figura chiave che gestisce le complessità che derivano dall'adozione di un approccio olistico verso le persone nei luoghi di lavoro.

Parallelamente è sempre più necessario affrontare, oltre alla transizione ecologica e digitale, anche una terza transizione, quella formativa. Come in Finlandia, anche le nostre aziende sono chiamate alla promozione di percorsi formativi per il management e per i dipendenti al fine di lavorare sulle *future skills* richieste dal mercato.

Per trasferire le buone prassi conosciute a Tampere è ancora opportuno avviare una capillare azione di sensibilizzazione degli imprenditori affinché comprendano che trascurare il benessere dei dipendenti non rappresenta solo un "costo umano", ma anche un costo economico. Lavorare sulla cultura d'impresa probabilmente potrebbe essere una soluzione praticabile, sebbene complessa. L'obiettivo, quindi è promuovere una cultura che percepisca il benessere dei lavoratori come una risorsa strategica, un investimento che restituisce valore nel medio e lungo periodo.

Concludendo, il contesto finlandese ha dimostrato che il buon age management può



migliorare la produttività aziendale, ridurre l'assenteismo e aumentare la soddisfazione dei dipendenti. Il successo della Finlandia è legato alla sua capacità di vedere l'invecchiamento non come un problema, ma come un'opportunità per innovare e costruire una società più equa e inclusiva. Questa nuova vision, deve diventare necessariamente un prossimo obiettivo da raggiungere nei contesti sociali e aziendali italiani.

