



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola Internazionale di Dottorato in Formazione della Persona  
e Mercato del Lavoro

Ciclo XXVI

**Persona, famiglia, lavoro**

**Conciliazione, *welfare* e responsabilità educativa di impresa**

**Uno studio di casi aziendali**

Supervisore:

Ch.ma Prof.ssa Maria Luisa De Natale

Tesi di Dottorato di Ricerca

Daniela Santoro

Matricola n. 1017760

Anno Accademico 2013-2014

*La famiglia è fondata su un dono, sulla creazione di un legame di dono:  
l'unione di due estranei per formare il nucleo di quello  
che sarà il luogo meno estraneo, il luogo della definizione stessa  
di ciò che non è estraneo: la famiglia.*

Jacques T. Godbout

*Il lavoro è umano solo se è intelligente e libero.*

Enciclica «Populorum progressio», 1967

*Ad Amos*

*Ringrazio la Prof.ssa Maria Luisa De Natale per i prestigiosi contesti di apprendimento e di ricerca ai quali mi ha consentito di prendere parte in questi anni e per la supervisione scientifica offerta all'itinerario di Dottorato.*

*Ringrazio il Prof. Giuseppe Bertagna per il livello formativo che la Scuola Internazionale di Dottorato ha offerto, dotando il mio itinerario di sempre nuove prospettive e suggestioni riflessive.*

## INDICE

Introduzione .....	7
--------------------	---

### PARTE PRIMA

#### I. Mutamento culturale e nuovi equilibri nelle relazioni di cura educativa

1.1. I bisogni di cura educativa nel mutamento culturale delle relazioni familiari.....	15
1.2. Il patto genitoriale e i legami intergenerazionali nelle nuove transizioni alla genitorialità: significati, ruoli e identità nella costruzione delle pratiche conciliative.....	24
1.3. Il ruolo delle nuove culture identitarie maschili nelle questioni di conciliazione famiglia-lavoro: il <i>paternal care</i> .....	39
1.4. L'impatto della destandardizzazione dei rapporti di lavoro e della flessibilità lavorativa sulla famiglia.....	48
1.5. Morfogenesi della famiglia e morfogenesi del lavoro.....	56

#### II. Il lavoro nello scambio sociale. Apprendimento e ambienti educativi nelle organizzazioni.

2.1. Il dibattito pedagogico sulla formazione delle risorse umane.....	59
2.2. Le origini del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa: le teorizzazioni nell'ambito delle organizzazioni.....	67
2.3. Le teorizzazioni della <i>stockholder view</i> .....	70
2.4. Il contributo teorico di Edward Freeman e l'approccio degli <i>stakeholder</i> ...	73
2.5. Le classi di <i>stakeholder</i> .....	76

### **III. Le politiche familiari di conciliazione e cura**

3.1.	Lo scenario europeo sulla Corporate Social Responsibility.....	85
3.2.	Le Alleanze Locali per la Famiglia e l’Audit Famiglia e Lavoro: analisi di due strumenti di politica familiare adottati in Germania e Austria.....	87
3.2.1.	Elementi strutturali e attori nella costruzione delle ALF.....	88
3.2.2.	Il modello delle ALF tra solidarietà, sussidiarietà e mercato.....	89
3.2.3.	Lo strumento manageriale dell’Audit Famiglia e Lavoro (AF&L) Esempi di buone pratiche dell’AF&L.....	92
3.3.	Il contesto italiano .....	93
3.4.	Il caso di Regione Lombardia.....	94

## **PARTE SECONDA**

### **La ricerca empirica presso le aziende**

#### **IV. Studio di casi aziendali**

4.1.	Il disegno della ricerca.....	107
4.2.	Il caso ATM-Azienda Trasporti Milanesi S.p.A.....	115
4.3.	Il caso Roche Italia Pharmaceuticals e Diagnostics.....	126
4.4.	Il caso Regina Chain.....	134
4.5.	Trame di vita tra famiglia e lavoro: in viaggio tra le storie di madri e padri lavoratori.....	136
4.6.	Il welfare invisibile nelle prassi di conciliazione: il ruolo dei nonni tra flessibilità e supporto integrativo.....	144

<b>Responsabilità <i>Educativa</i> di Impresa e prevenzione della vulnerabilità sociale delle famiglie. Riflessioni conclusive .....</b>	<b>146</b>
--	------------

<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>149</b>
--	------------

## **PARTE PRIMA**

## Introduzione

Il lavoro di riflessione teorica e di ricerca empirica che si presenta di seguito ha come focus tematico l'analisi dei sistemi famiglia-lavoro partendo dal presupposto che vi è una forte interdipendenza tra l'organizzazione del lavoro remunerato e l'organizzazione della famiglia, in termini di allocazione dei tempi lavorativi e dei tempi familiari tra i componenti il nucleo familiare. La prospettiva osservativa e teorica del presente lavoro di ricerca ha inteso indagare i sistemi famiglia-lavoro come sistemi organizzativi complessi tramite i quali le persone, in funzione sia dell'appartenenza familiare sia di genere e generazionale, fanno fronte ai bisogni di reddito, di gestione della vita familiare e di cura dei singoli componenti la famiglia. Lo stesso concetto di *work-family system*, introdotto nei recenti studi sul tema, definisce nello specifico l'estrema articolazione e complessità di tale relazione, connotandola in termini di intreccio di più dimensioni in un insieme strutturato di interdipendenze tra diversi sistemi di attività.

Il lavoro di studio che ha preceduto e sostanziato le successive fasi di ricerca e di rilevazione empirica nei contesti aziendali ha consentito di collocare la riflessione sulla conciliazione famiglia-lavoro trasversalmente ad alcune dimensioni fondamentali che sottendono il tema della ricomposizione dei tempi familiari e lavorativi e che possono essere compendiate nelle due principali macro aree di analisi del presente lavoro:

1. la morfogenesi della famiglia, le rappresentazioni sociali delle relazioni di cura e le trasformazioni dei corsi di vita individuali e familiari nel loro impatto sui *sistemi-lavoro*;
2. la morfogenesi del lavoro, la destandardizzazione delle relazioni di lavoro e le modalità di significazione e tematizzazione di tali processi nel loro impatto sui *sistemi-famiglia*.

In altre parole si è scelto di porre il tema della conciliazione famiglia-lavoro tra due lenti osservative, legate da una dimensione di circolarità interdipendente, al fine di intercettare le attribuzioni significative e le pratiche che disegnano le diverse modalità compositive dei tempi familiari e lavorativi nella prospettiva osservativa delle imprese e nella prospettiva osservativa delle famiglie.

L'intento euristico è quello di esplorare e comprendere i bisogni e le risorse messe in atto dalle famiglie per far fronte alle necessità di conciliazione famiglia-lavoro nelle fasi di formazione della famiglia e nascita dei figli e di indagare le modalità attraverso le quali si declina il lavoro di cura all'interno delle relazioni intergenerazionali più ampie, alla luce dei mutamenti nel modo di fare famiglia. Allo stesso tempo le finalità della ricerca hanno inteso esplorare se, alla luce delle trasformazioni del mercato del lavoro e delle stesse tipologie professionali nei percorsi di carriera, i modelli di *welfare* nelle organizzazioni e le politiche sociali a supporto della conciliazione famiglia-lavoro contribuiscano o meno a modificare la divisione del lavoro di cura all'interno dei sistemi-famiglia. Il lavoro di ricerca ha inteso in ultima analisi mettere a fuoco i piani divergenti, ma anche i nodi convergenti che possono rappresentare degli spazi di intersezione tra i due sistemi sociali, famiglia e lavoro, che costituiscono i principali ambienti educativi nei quali le persone esprimono la propria relazionalità sociale e il bisogno di realizzazione personale. D'altra parte i fattori di contesto sociale, demografico, economico che a vario titolo incidono sulle modalità di formazione della famiglia oggi e sulle modalità lavorative hanno reso estremamente complessa la questione della conciliazione famiglia-lavoro.

Il combinarsi del fenomeno della riduzione della fecondità con quello dell'innalzamento delle speranze di vita hanno portato all'invecchiamento delle parentele. Esso ha modificato sia le caratteristiche delle domande di cura sia le caratteristiche dei potenziali *caregiver* familiari. Accanto ai mutamenti demografici ve ne sono altri importanti che incidono sugli equilibri delle relazioni di cura in

famiglia, tra cui l'aumento dell'occupazione femminile proprio nelle età e nelle fasi della vita in cui potenzialmente le domande di cura emergono in maniera più intensa<sup>1</sup>.

Attraverso il lavoro di ricerca si è inteso, dunque, indagare e leggere i sistemi famiglia-lavoro e il tema della responsabilità sociale ed educativa di impresa a partire da presupposti osservativi che si collocano in un orizzonte di analisi più ampio e che fanno riferimento all'idea stessa di organizzazione e al rapporto tra economia e società, intercettando le dimensioni sociali ed educative dell'agire professionale e dell'agire familiare in un contesto culturale che sta subendo profonde trasformazioni. La prima parte del presente lavoro ha inteso mettere a fuoco le più recenti riflessioni teoriche sui nuovi equilibri nelle relazioni di cura, offrendo una rassegna dei più recenti studi e ricerche sul tema. L'attenzione per il lavoro di cura e di cura educativa, che ha ricevuto un importante impulso anche a seguito di una larga sensibilizzazione nel confronto sociale e nell'opinione pubblica, ha portato ad una sempre maggiore consapevolezza della rilevanza delle dimensioni affettive, relazionali ed educative implicate nell'accudimento dei bambini, ma anche delle persone non autosufficienti. Questa consapevolezza modifica notevolmente la percezione delle domande di cura all'interno delle relazioni familiari e influisce in modo diretto sui sistemi famiglia-lavoro.

La riflessione teorica ha poi esplorato il discorso pedagogico sulla formazione delle risorse umane, come *driver* di consolidamento di culture educative e responsabili di impresa nei contesti organizzativi e come presupposto nodale per il potenziale stesso di sviluppo aziendale e per la promozione del benessere personale e relazionale nei luoghi di lavoro. Le teorie della formazione nei contesti organizzativi, che si sono sviluppate negli ultimi, hanno lavorato nella direzione di una comprensione sempre più articolata delle condizioni alle quali è possibile l'esperienza educativa e di

---

<sup>1</sup> Naldini M., Saraceno C., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011.

apprendimento in età adulta negli specifici contesti di lavoro, evidenziando la necessità di lenti osservative che riconoscano la centralità delle dimensioni pedagogiche nella lettura degli stessi ambienti professionali.

Il lavoro di ricerca ha inteso, inoltre, declinare il tema della conciliazione famiglia-lavoro in termini di analisi di alcune politiche di welfare che caratterizzano le realtà dei Paesi di lingua tedesca, Germania e Austria. Il contributo riflessivo che offrono questi modelli europei riguarda in particolar modo i presupposti interpretativi che vi sottendono. In questi contesti la promozione del *welfare* familiare non rientra in *framework* interpretativi confinati a riconoscere nella questione un problema semplicemente politico. La Germania e l'Austria hanno risposto alla crisi del *Male Breadwinner Model* e alle conseguenti necessità di supportare la doppia partecipazione al mercato del lavoro con la creazione di una Alleanza Locale per la Famiglia<sup>2</sup>. Queste *best practices* risultano particolarmente illuminanti se analizzate in chiave di raffronto con i modelli di *welfare* presenti nel nostro contesto nazionale.

La seconda parte del presente lavoro illustra la ricerca empirica che è stata condotta presso tre casi aziendali: ATM – Azienda Trasporti Milanese, Roche Pharmaceuticals e Diagnostics e Regina Chain. Il lavoro di ricerca ha approfondito la relazione tra tempi di lavoro e tempi della famiglia nelle traiettorie di vita dei dipendenti, con un affondo sulla divisione dei ruoli familiari e sui modelli di strutturazione dei profili professionali in coincidenza di determinate transizioni nel ciclo di vita personale e familiare. Nello specifico il lavoro di rilevazione presso le realtà aziendali coinvolte ha inteso:

1. analizzare i modelli di *governance* di impresa *multi-livello* e *multi-attore* in alcuni casi di aziende che adottano strategie conciliative e socialmente

---

<sup>2</sup> Cfr. Schroeder J., *L'iniziativa tedesca delle Alleanze locali per la famiglia*, in Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli, Milano, 2009.

responsabili, rintracciando le dimensioni del mutamento organizzativo e culturale del lavoro e intercettando modelli innovativi di *corporate responsibility* e *welfare aziendale* che hanno attivato strategie di *rigenerazione del capitale sociale*;

2. esplorare le *rappresentazioni sociali del lavoro* e le prospettive di significato ad esso attribuito nello sviluppo degli adulti e nei percorsi di carriera;

3. analizzare le *traiettorie e gli stili di vita* dei dipendenti in relazione alla composizione dei tempi familiari e tempi lavorativi, al fine di cogliere i vissuti emotivi rispetto alle due sfere di vita;

4. individuare le *modalità conciliative informali* messe in atto nelle pratiche quotidiane delle famiglie, quali soggetti familiari o di supporto extra-familiare sono coinvolti, quali reti parentali, sociali, di vicinato intervengono in risposta ai bisogni conciliativi, individuando i nodi di relazione del *welfare invisibile*.

5. individuare i *bisogni* in tutte le fasi di transizione del ciclo di vita: nascita di un figlio, rientro al lavoro dopo il congedo di maternità/paternità, gestione di un familiare a carico con difficoltà specifiche (anziano, disabile), allontanamento di uno dei due coniugi dalla famiglia e nuove esigenze conciliative, esplorando i servizi offerti dalle imprese in corrispondenza di tali soglie di transizione.

6. analizzare le dimensioni percepite di prossimità/distanza della realtà aziendale dal dipendente, intercettando le principali rappresentazioni sociali dell'azienda;

7. individuare le aree di risorsa per la costruzione di misure conciliative e di *welfare* in sinergia con i servizi esistenti sul territorio.

Il lavoro si conclude con una riflessione sui significati di un profilo di *Responsabilità Educativa di Impresa* in termini di prevenzione della vulnerabilità sociale delle famiglie.

## Capitolo I

### MUTAMENTO CULTURALE, SISTEMI FAMIGLIA-LAVORO E NUOVI EQUILIBRI NELLE RELAZIONI DI CURA EDUCATIVA

Il tema della cosiddetta conciliazione tra famiglia e lavoro ha guadagnato un interesse prioritario negli ultimi anni come tema sociale di importanza centrale per la nostra società, presente e futura. Da esso dipende il destino sia della famiglia sia dell'impresa. Della famiglia, perché le condizioni di lavoro saranno sempre più determinanti nelle possibilità di creare una famiglia e darle un opportuno livello e qualità di vita. Dell'impresa, perché fare o non fare conciliazione diventa uno dei fattori che decidono della capacità di competere, ossia di avere o non avere successo nel mercato<sup>3</sup>.

L'espressione sistemi famiglia-lavoro è stata coniata negli anni '70 da Pleck per indicare il fatto che vi è una forte interdipendenza tra l'organizzazione del lavoro remunerato e l'organizzazione della famiglia, in termini di allocazione dei tempi lavorativi e dei tempi familiari tra i componenti il nucleo familiare<sup>4</sup>. I sistemi famiglia-lavoro sono sistemi organizzativi complessi tramite i quali le persone, per mediazione sia dell'appartenenza familiare sia di genere e generazionale, fanno fronte ai bisogni di reddito, di gestione della vita domestica e

---

<sup>3</sup> Donati P., *Perché fare conciliazione lavoro-famiglia nelle piccole e medie imprese? Con quali criteri? E che cosa fare in concreto?*, in Donati P., Prandini R. *La conciliazione-famiglia lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli, Milano 2009.

<sup>4</sup> Naldini M., Saraceno C., *Trasformazioni e differenze tra Paesi nel sistema famiglia-lavoro*, in Naldini, Saraceno, *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011.

di cura dei singoli componenti la famiglia<sup>5</sup>. Lo stesso concetto di *work-family system*, introdotto nei recenti studi e che è l'oggetto del lavoro di ricerca di seguito presentato, definisce nello specifico l'estrema articolazione e complessità di tale relazione, connotandola in termini di intreccio tra dimensioni lavorative e di organizzazione familiare, in un insieme strutturato di interdipendenze tra più sistemi di relazione e di attività.

Conciliare famiglia e lavoro corrisponde al bisogno essenziale di ogni persona di realizzarsi compiutamente attraverso la piena espressione della propria personalità, partecipando alle diverse esperienze che la vita consente ed assumendo responsabilità nelle relazioni che la sostanziano, in primis la partecipazione sociale, il lavoro, la generatività e la cura<sup>6</sup>.

Attraverso il lavoro di ricerca si è inteso, dunque, indagare e leggere i sistemi famiglia-lavoro e il tema della responsabilità sociale di impresa a partire da presupposti osservativi che si collocano in un orizzonte di analisi più ampio e che fanno riferimento all'idea stessa di organizzazione e al rapporto tra economia e società, intercettando le dimensioni sociali ed educative dell'agire professionale e dell'agire familiare in un contesto culturale che sta subendo profonde trasformazioni.

Gli effetti dell'agire imprenditoriale non si fermano, d'altra parte, al contesto delle organizzazioni, all'interno delle quali vi è una comunità di persone che presenta interdipendenze relazionali e legami con la realtà esterna, ma si estendono alle diverse sfere del vivere sociale<sup>7</sup>. La natura stessa dell'impresa non risolve la questione dei suoi rapporti con la realtà sociale nella quale è inserita e che la permea dall'interno mediante i gruppi e gli individui di cui è costituita. La semplice identificazione delle sue funzioni, delle attribuzioni di significato e delle

---

<sup>5</sup> Ibidem, p.39.

<sup>6</sup> *Libro Bianco Roadmap per la conciliazione famiglia-lavoro*, Regione Lombardia, 2012.

<sup>7</sup> Magatti M., Monaci M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

sue rappresentazioni sociali pone in essere interrogativi fondamentali: a quali attori sociali dovrebbe rispondere l'impresa? Al proprietario, ai lavoratori, al mercato finanziario, ai consumatori, alla comunità locale di appartenenza? <sup>8</sup> Il problema può essere definito distinguendo due piani di analisi che lo compongono: il primo riguarda la natura stessa dell'agire economico e, in particolare, la sua supposta tendenza ad essere un puro vincolo costi-benefici. Il secondo riguarda la portata in termini di analisi pedagogica e sociologica delle modalità di gestione del lavoro nei contesti organizzativi e la ricomposizione tra le diverse sfere di partecipazione sociale e di esperienza educativa. Lo studio della relazione tra dimensione familiare e dimensione lavorativa è un tema che ha tradizioni profonde negli studi di pedagogia del lavoro e nell'analisi sociologica, poiché prende in considerazione due delle fondamentali dimensioni del vivere sociale. Se la famiglia da un lato rappresenta il nucleo elementare della società, il lavoro, dall'altro, costituisce l'istituzione fondamentale che lega la dimensione sociale con quella economica nella vita degli individui<sup>9</sup>. Rispetto al modello tradizionale di famiglia a singolo percettore, *single earner* (basato sul *male breadwinner model*), che ha caratterizzato le realtà familiari dell'Europa mediterranea, il modello attuale a doppia partecipazione, *dual earner*, pone in essere la necessità di produrre riflessioni ed analisi dell'impatto che le trasformazioni del lavoro hanno sulla vita delle persone a partire dai bisogni che presenta la famiglia stessa.

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

## **1.1. I bisogni di cura educativa nel mutamento culturale delle relazioni familiari**

Il concetto di lavoro familiare è più ampio di quello che *tout court* identifica il semplice lavoro domestico e comprende tutte le attività necessarie per far funzionare una famiglia a livello quotidiano e nel medio periodo. Esse comprendono tutto il complesso lavoro di relazione con le diverse agenzie, amministrative, di servizi e così via, cui quotidianamente si ricorre e con cui si deve interloquire.<sup>10</sup> Il complesso sistema di attività di lavoro familiare, nello specifico, comprende le pratiche necessarie per fruire dei servizi sanitari, i rapporti con la scuola e gli insegnanti dei figli, i rapporti con chi, a livello di servizi organizzati o di singoli individui, si prende cura di un familiare non autosufficiente, alle pratiche finanziarie connesse alla gestione dell'abitazione. Le attività familiari comprendono infine il lavoro di cura vero e proprio<sup>11</sup>.

L'attenzione per il lavoro di cura e di cura educativa, che ha ricevuto un importante impulso a seguito dei recenti studi e ricerche sul tema e a seguito di una larga sensibilizzazione nel confronto sociale e nell'opinione pubblica, ha portato ad una sempre maggiore consapevolezza della rilevanza delle dimensioni affettive, relazionali ed educative implicate nell'accudimento dei bambini, ma anche delle persone non autosufficienti. Questa consapevolezza modifica notevolmente la percezione delle domande di cura all'interno delle relazioni familiari<sup>12</sup>. L'equilibrio tra la domanda e l'offerta di cura nei sistemi familiari si è modificato significativamente nel corso del XX secolo in tutti i paesi sviluppati. Si è passati da una situazione in cui le domande di cura in una famiglia e rete

---

<sup>10</sup> Naldini M., Saraceno C., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011

<sup>11</sup> Ibidem, p.112.

<sup>12</sup> Ivi.

parentale provenivano prevalentemente dai bambini a una in cui esse provengono in ugual misura da parte di bambini e delle persone parzialmente o del tutto non autosufficienti, soprattutto anziani<sup>13</sup>. Aver bisogno di cura e prendersi cura sono diventate esperienze ricorrenti nel corso della vita e non più limitate a specifiche fasi della vita e di formazione della famiglia. Il combinarsi del fenomeno della riduzione della fecondità con quello dell'innalzamento delle speranze di vita hanno portato all'invecchiamento delle parentele. Esso ha modificato sia le caratteristiche delle domande di cura sia le caratteristiche dei potenziali caregiver familiari<sup>14</sup>. All'aumentare delle possibilità di diventare nonni e bisnonni, a seguito del miglioramento delle speranze di vita, fa da contrasto la riduzione di questa stessa possibilità a causa della progressiva riduzione della fecondità da una generazione all'altra, all'aumento dell'età in cui si hanno figli e in alcuni casi all'aumento della percentuale di coloro che non hanno nemmeno un figlio. In particolare, l'innalzamento dell'età in cui si hanno figli da un lato allarga il differenziale di età tra genitori e figli, dall'altro riduce il tempo di compresenza tra nonni e nipoti, teoricamente ampliato dall'allungamento della vita<sup>15</sup>.

Parallelamente al mutamento demografico si registrano altre trasformazioni significative che incidono sugli equilibri delle relazioni di cura in famiglia. Il primo è l'aumento dell'occupazione femminile proprio nelle età e fasi della vita in cui potenzialmente le domande di cura emergono in maniera più intensa. I dati offerti da tutte le statistiche nazionali ed europee evidenziano come oggi l'età dell'avanzamento di carriera coincida per la donna con l'età procreativa e come questo fenomeno impatti sulle modalità di ricomposizione dei tempi lavorativi e familiari e sulla gestione della doppia partecipazione al mondo del lavoro. Un altro fattore determinante è l'aumento della mobilità geografica delle persone,

---

<sup>13</sup> Ibidem, p.19

<sup>14</sup> Ivi.

<sup>15</sup> Ivi, pp. 19-25.

nella misura in cui il prestare cura è legato in modo molto forte a situazioni di prossimità. Vi sono inoltre i mutamenti nelle aspettative reciproche tra le generazioni per quanto riguarda sia la solidarietà sia l'indipendenza, sia la qualità delle relazioni di cura, sia la loro appropriatezza<sup>16</sup>. Strettamente connesso al significato attribuito alle relazioni di cura è il posizionamento dei figli tra le priorità familiari in una società come la nostra a bassa fecondità ma ad alta intensità relazionale, con una forte attenzione ai bisogni e alla soggettività di ciascuno, inclusi i più piccoli<sup>17</sup>. Già negli anni '70 diversi studi avevano osservato che il tempo «liberato» da una fecondità più ridotta veniva investito dalle madri in attività di cura e relazionali con e per i figli più intense, più diversificate e più prolungate rispetto alle generazioni precedenti. Tale tendenza si è confermata anche in presenza di un aumento del tasso di occupazione delle madri. Queste infatti hanno ridotto il tempo destinato al lavoro domestico ma non quello dedicato specificamente alla cura dei figli, che ha invece registrato un incremento nel corso dei più recenti anni<sup>18</sup>. D'altra parte l'aspetto più peculiare che caratterizza la transizione odierna alla genitorialità, come è ormai noto, è che si tratta di un evento sempre più scelto. In passato la nascita di un figlio era un accadimento naturale, un evento soprattutto subito e, insieme al timore legato ai rischi della gravidanza e del parto, era spesso fatale per le madri e per i figli. La cornice emotiva entro la quale si inscriveva l'evento della maternità era, per questo, permeata da dimensioni essenzialmente di estraneità e precarietà, con un conseguente sgravio sia di aspettative che di sensi di colpa, due dimensioni che oggi invece sembrano impattare molto sulle relazioni con i propri figli e sulle

---

<sup>16</sup> Ivi, pp. 30-37

<sup>17</sup> Cfr. Bianchi S., *Maternal employment and time with children: dramatic change or surprising continuity*, in *Demography*, 37, 4, 2000, pp.401-414.

<sup>18</sup> Cfr. Bianchi S., Robinson J.P., Milke M., *Changing rhythms of American family life*, Russel Sage Foundation, New York, 2006.

modalità di interpretare i ruoli genitoriali.<sup>19</sup> La diminuzione delle nascite e il suo carattere di avvenimento scelto porta con sé una sorta di “concentrato emozionale” nelle relazioni genitori-figli che ha conseguenze non indifferenti anche a livello dei compiti educativi dei genitori.<sup>20</sup> D'altra parte, un tratto caratteristico che definisce oggi in modo specifico la transizione alla genitorialità riguarda le mutate attese da parte della coppia rispetto al ruolo genitoriale. All'interno della coppia tradizionale i ruoli genitoriali erano ben definiti e suddivisi. Il padre tendenzialmente autoritario e più distante dalla vita familiare, considerava la nascita un “evento femminile” che riguardava essenzialmente la madre, sia in termini organizzativi che in termini psicologici<sup>21</sup> ed educativi. La moglie non richiedeva al marito un impegno preciso per la cura dei figli, ma piuttosto un riconoscimento per aver adempiuto al compito<sup>22</sup>. La situazione oggi, come è altrettanto noto, ha subito notevoli trasformazioni. La donna non è più disposta a sacrificare la propria carriera lavorativa per l'esperienza della maternità<sup>23</sup>. Le nuove generazioni femminili sono infatti sempre più socializzate e orientate al successo sociale, raggiungono in media risultati scolastici migliori dei loro coetanei maschi, sviluppano attese di riuscita professionale sempre più elevate e, dal punto di vista familiare, hanno maturato attese più consapevoli circa un impegno paritario e condiviso con i propri mariti nella vita familiare<sup>24</sup>. Il sistema di attese dei padri, d'altra parte, sembra oggi incrociarsi con quello delle madri, condividendo le trasformazioni del ruolo femminile e rispondendo alle attese di un significativo coinvolgimento degli uomini nella vita organizzativa

---

<sup>19</sup> Cigoli V., Scabini E., *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*, Raffaello Cortina Editore, 2000.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p.110.

<sup>21</sup> *Ibidem* p.112.

<sup>22</sup> *Ivi*.

<sup>23</sup> *Ivi*.

<sup>24</sup> *Ivi*.

della famiglia, con particolare attenzione alle relazioni di cura educativa dei figli. E' probabile anche che il desiderio paterno di un maggior coinvolgimento nell'esperienza della genitorialità sia favorito proprio dal tipo di rappresentazione che l'evento della nascita ha assunto in questi ultimi anni<sup>25</sup>. L'aspetto della scelta di avere un figlio consente infatti una previa assunzione di impegno da parte dei padri rispetto all'intero processo procreativo.<sup>26</sup> Alcuni autori hanno evidenziato come tale clima culturale sia indicatore del diffondersi di una nuova figura paterna. La novità maggiore degli ultimi vent'anni sembra proprio riguardare l'emergere di un ideale di «nuova paternità». Si tratta della figura di un *new nurturant father*, un padre più attento agli aspetti espressivi e più vicino alla moglie soprattutto in relazione alle fasi iniziali della vita della famiglia, corrispondenti alla nascita dei figli e alla prima infanzia di questi, fasi tradizionalmente considerate di competenza e di esclusivo dominio del femminile-materno.<sup>27</sup> I livelli di coinvolgimento dei padri nella cura dei figli variano naturalmente a seconda di specifiche condizioni socio-strutturali, quali la condizione lavorativa della madre, la stabilità della coppia coniugale, il grado di condivisione e negoziazione delle scelte all'interno del progetto di vita familiare. Un recente studio comparativo effettuato su 20 paesi<sup>28</sup> mette in evidenza come la nuova partecipazione dei padri al lavoro familiare, domestico e di cura sia uno dei fattori che ha contribuito alla progressiva convergenza nell'uso del tempo di uomini e donne. Secondo i dati che la ricerca presenta, la partecipazione dei padri varia dal minimo storico del Belgio nel 1965 al massimo di Svezia e Stati Uniti tra la fine degli anni '90 e l'inizio del XXI secolo. Negli anni '60 e '70 del XX secolo

---

<sup>25</sup> Ibidem, p.111.

<sup>26</sup> Ivi.

<sup>27</sup> Ivi.

<sup>28</sup> Hook J.L., *Care in context: Men's unpaid work in 20 countries* in *American Sociological Review*, n.71, pp.639-660.

erano i paesi dell'Est Europa a detenere il primato della maggior partecipazione dei padri al lavoro domestico e di cura. Negli anni '90 i paesi scandinavi, il Regno Unito e gli Stati Uniti appaiono i paesi in cui si registra una maggiore presenza dei padri nella cura dei figli. Mentre l'Italia ancora alla fine degli anni '80 presentava il tasso più basso di partecipazione dei padri alla cura dei figli tra i paesi analizzati. Ma anche per il caso italiano si è registrato un successivo aumento, alla fine degli anni '80, del coinvolgimento dei padri al lavoro familiare e di cura, soprattutto in presenza di bambini molto piccoli<sup>29</sup>. Emerge dunque una cornice culturale molto diversa rispetto a qualche decennio fa entro cui si inscrivono le coorti maschili che giungono alla paternità.

Come evidenziato in molti studi, non esistono invece ricerche comparative di tipo longitudinale che analizzino nello specifico se e come l'arrivo di un figlio modifichi la divisione del lavoro familiare entro le coppie<sup>30</sup>. Uno studio condotto nel 2007 attraverso un'indagine longitudinale<sup>31</sup> in una città della Germania, che ha seguito nel tempo coppie prima e dopo l'arrivo dei figli, evidenziano come le tendenze verso una divisione paritaria del lavoro familiare subisca una battuta di arresto, quando non un'inversione, anche nelle coppie più egualitarie proprio in corrispondenza della maternità e dell'arrivo dei figli. Si tratta di processi e meccanismi che confermano come lungo il corso di vita le coppie riorientino, in seguito a nuovi eventi, i propri valori e atteggiamenti verso il lavoro domestico e

---

<sup>29</sup> Bruzzese D., Romano M.C., *La partecipazione dei padri al lavoro familiare nel contesto della quotidianità*, in Rosina A., Sabbadini L.L., *Diventare padri in Italia. Fecondità e figli secondo un approccio di genere*, Istat, 2006, Roma.

<sup>30</sup> Cfr. op.cit. Naldini, Saraceno 2011, pp.114-115.

<sup>31</sup> Per i dati della ricerca condotta da Grunow, Shulz e Blossfeld 2007 (*What Explains the Process of Traditionalization in the Division of Household Labor: Social Norms or Economic Resources? /Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen?* in *Zeitschrift für Soziologie*, 36, 3, 2007, pp. 162–181) cfr. op.cit. Naldini, Saraceno 2011.

familiare, mettendo a punto «strategie di genere» che talvolta tendono anche a rinforzare le disuguaglianze tra uomini e donne<sup>32</sup>.

Tali dati ci inducono a riflettere con estrema attenzione sulla complessità dei meccanismi di funzionamento dei sistemi-famiglia e sulle dimensioni, più o meno esplicitate, che sottendono le principali transizioni nel ciclo di vita delle coppie e che orientano le scelte individuali e familiari in corrispondenza di specifici vincoli e risorse di ciascun contesto sociale e culturale entro il quale si iscrive una storia familiare. Queste riflessioni pongono dunque in evidenza il ricorrente rischio di definizioni deterministiche quando si osservano i fenomeni sociali e se ne descrivono i processi, qualora non si tenga in opportuna considerazione il quadro differenziale che ogni società o comunità locale implica nel suo stesso esistere e dispiegarsi attraverso i corsi di vita individuali e sociali.

La divisione di genere del lavoro familiare, infatti, pur presente ormai in tutte le realtà sociali moderne, avviene con intensità diversa non solo nei vari paesi ma, all'interno di ciascuno di essi, nei diversi ceti sociali e fasi della vita.

Sul piano delle caratteristiche familiari, individuali e di coppia, gli studi e le ricerche (Batalova e Cohen 2002; Crompton 2006; Gupta 2007; Coltrane 2009) segnalano che la distribuzione del lavoro non retribuito, in primis del lavoro domestico, è più squilibrata a sfavore delle donne in presenza di specifiche condizioni: quando la donna non lavora; lavora a tempo parziale o contribuisce al reddito familiare in modo più limitato rispetto al partner; in presenza di più figli, in presenza di bassi livelli di istruzione e quando i partner sostengono atteggiamenti di genere esplicitamente meno egualitari. La possibilità di esternalizzare almeno parte del lavoro domestico, ossia di ricorrere a personale a pagamento, ridimensiona un po' l'immagine ricorrente erroneamente delle coppie con più risorse come "coppie più paritarie" (Crompton e Lyonette 2007;

---

<sup>32</sup> Hochschild A., *The second shift: working parents and the revolution at home*, Piatkus Press, London 2012.

Gonzalez, Guerrero e Naldini 2009; Cooke 2011). Nei ceti più elevati, per livello di istruzione e profilo professionale, infatti, la cooperazione maschile al lavoro domestico è più elevata, ma in termini assoluti si riduce a poche ore settimanali. In taluni casi non si può dunque parlare di un più alto coinvolgimento degli uomini, quanto piuttosto di una riduzione della partecipazione femminile a seguito dell'esternalizzazione delle attività. Un effetto analogo potrebbe verificarsi sul lavoro di cura a seguito della de-familiarizzazione attraverso il ricorso a servizi pubblici o privati. In tale quadro appare tuttavia importante anche l'intensità ed estensione delle misure di familismo sostenute dalle realtà organizzative del lavoro e/o dai sistemi di welfare state, come ad esempio i congedi parentali, forme di contributi economici che riconoscono le interdipendenze familiari e in che misura esse rafforzano o incoraggiano la riduzione della divisione delle responsabilità di cura in base al genere.

Gli studi effettuati sulle famiglie italiane ed europee sono concordi certamente sul fatto che i modelli organizzativi alla base dei diversi sistemi famiglia-lavoro sono l'esito di specifiche strutture di opportunità e vincoli, che chiamano in causa fattori di contesto che a loro volta disegnano le diverse realtà di organizzazione familiare rispetto ai bisogni di cura e alle risposte conciliative:

- a. orari di lavoro
- b. livelli di remunerazione (ed eventuali disuguaglianze di genere)
- c. distanza dei luoghi di lavoro
- d. tipologia di lavoro
- e. numerosità della famiglia e intensità delle domande di cura
- f. prossimità fisica e relazionale delle reti parentali di solidarietà intergenerazionale che assumono funzioni supportive
- g. risorse di mercato e di *welfare* alle quali è possibile accedere.

Risulta a questo punto interessante riflettere se e in che misura la divisione del lavoro e delle responsabilità tra uomini e donne siano non solo l'esito di specifiche strutture di opportunità e vincoli, ma anche di sistemi di preferenze differenti tra uomini e donne, tra donne, tra uomini, tra culture nazionali, locali, culture educative, di gruppo sociale relativamente ai ruoli di genere, ai modelli di maternità e paternità, all'appropriatezza delle cure.<sup>33</sup> Il legame tra atteggiamenti e preferenze da un lato e comportamenti dall'altro non disegna traiettorie lineari nei corsi di vita individuali, familiari e sociali. Gli atteggiamenti e le preferenze possono modificarsi nel corso della vita a seguito di esperienze specifiche e delle circostanze. Il discorso sugli atteggiamenti e preferenze non può essere trascurato nell'analisi delle modalità con cui le coppie strutturano il proprio sistema famiglia-lavoro, in particolare nel modo in cui percepiscono le opzioni possibili e legittime. Chi ritiene, ad esempio, che la madre sia il genitore più competente e indispensabile nei primi anni di vita, non solo non spingerà per una divisione egualitaria delle responsabilità di cura, ma riterrà improprio che una madre lavori a tempo pieno quando i figli sono piccoli e che questi vengano accuditi per parte della giornata al di fuori dalla famiglia.<sup>34</sup> Le ricerche comparative, effettuate utilizzando principalmente il dispositivo della *International Social Survey Program (ISSP)*, hanno registrato, nel tempo e in tutti i paesi, spostamenti nella distribuzione delle preferenze per quanto riguarda la divisione del lavoro, remunerato e non, tra uomini e donne in famiglia e per quanto riguarda il ruolo dell'intensità ed esclusività del tempo materno per il benessere dei figli piccoli. Nello specifico è emersa una diminuzione dell'incidenza del modello più tradizionale e un parallelo aumento delle posizioni che vedono con favore

---

<sup>33</sup> Cfr. op.cit. Naldini, Saraceno 2011, p. 124

<sup>34</sup> Ivi p.125

l'occupazione delle madri. Il consenso maggiore si colloca tuttavia nei riguardi di un'occupazione a tempo parziale che non per una a tempo pieno<sup>35</sup>.

## **1.2. Il patto genitoriale e i legami intergenerazionali nelle nuove transizioni alla genitorialità: significati, ruoli e identità nella costruzione delle pratiche conciliative**

Lo studio e l'analisi dei sistemi-famiglia nel discorso sulla conciliazione famiglia-lavoro non può prescindere da un'adeguata riflessione circa i significati dei quali oggi si permea la transizione alla genitorialità che, come si è già accennato, rappresenta sempre di più un avvenimento scelto. In una prospettiva più ampia, prima ancora di esplorare il complesso tema della genitorialità, è necessario a nostro avviso legare le riflessioni sulla transizione alla genitorialità al discorso sull'identità dell'adulto oggi.

L'adultità oggi è sempre meno rappresentabile come una dimensione statutaria, poiché molte delle scelte biografiche fondamentali che un tempo segnavano il definitivo passaggio all'età adulta sono diventate reversibili e diacroniche in termini di processo: è possibile cambiare lavoro, terminare e iniziare nuove relazioni sentimentali, vivere esperienze di de-coabitazione dalla famiglia di origine a seguito di convivenze che possono essere non definitive. Tuttavia esiste un marcatore di passaggio all'età adulta che "resiste" proprio in quanto irreversibile: la genitorialità.<sup>36</sup> Le ricerche sono ormai concordi sul fatto che "nella società contemporanea diventare

---

<sup>35</sup> Treas J., Drobnic S., *Married women's employment over the life course: attitudes in a cross national perspective*, in *Social Forces*, 78, 2000.

<sup>36</sup> Cfr. Rossi G., *Verso una nuova genitorialità*, in Rossi G., Mazzucchelli S. (a cura di), *Paternalità e maternità: quale relazione?*, *Sociologia e politiche sociali*, vol.14 – 3, 2011, Franco Angeli.

genitori costituisce il fondamentale e quasi indiscusso “rito di passaggio” all’età adulta. Proprio perché espressione dell’essere adulto, la generatività si accompagna alla capacità della cura, cioè della preoccupazione e dell’attenzione verso ciò che è stato generato, in un senso di diffusa responsabilità. L’essere adulto, in altri termini, significa anche assumere precisi impegni nei confronti delle nuove generazioni, nei percorsi di ritualizzazione che le diverse culture prevedono”<sup>37</sup>. Gli scambi tra le generazioni a cui noi stessi apparteniamo ci dicono di ultime generazioni da un lato meno esposte a certi tipi di angoscia (guerre, povertà), ma dall’altro cresciute meno avvezze alla prova, meno disposte all’idealizzazione sia essa religiosa o politica e, con essa, all’investimento rischioso nel vivere la vita<sup>38</sup>. Così, sempre di più, la prova per eccellenza è fare famiglia<sup>39</sup>. In tale direzione esplicativa si inseriscono infatti l’alto tasso di instabilità coniugale e di divorzi, la maggiore sensibilità delle giovani generazioni nei confronti del pericolo rappresentato dall’incontro con l’altro e i diffusi livelli di sfiducia percepiti dalle coppie.

Al fine di analizzare i principali tratti distintivi dell’adulthood odierna risulta interessante riferirsi al sempre attuale modello AGIL, mutuato da Parsons e rielaborato con una connotazione relazionale da Donati, integrandolo tuttavia con un’articolazione ulteriore che accolga la prospettiva pedagogica e che consenta di cogliere in modo più diretto le dimensioni educative che permeano il significato dell’adulthood e della stessa genitorialità. In questa sede appare utile avviare la riflessione partendo dal modello AGIL con una ridefinizione dello stesso alla luce di una prospettiva integrativa che accolga le più recenti prospettive di studio e le più specifiche dimensioni educative, sia nell’analisi dell’attuale significato di adulthood e degli stessi significati di ruoli e strutture familiari, sia nella successiva analisi delle

---

<sup>37</sup> De Natale M.L., *Educazione degli adulti*, Editrice La Scuola, Brescia, 2001.

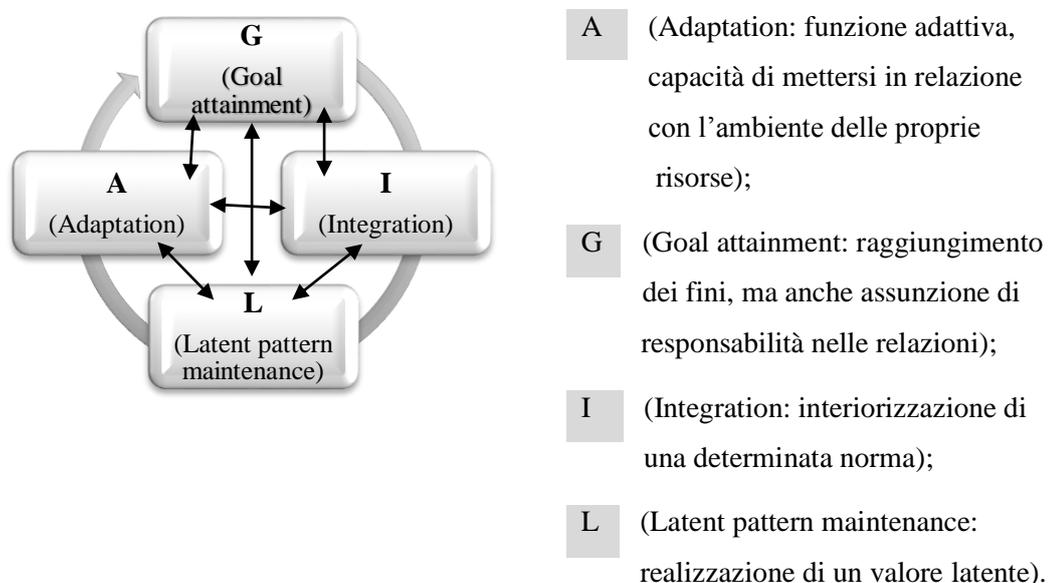
<sup>38</sup> Op.cit. Cigoli V., Scabini E., 2000.

<sup>39</sup> Donati P, Prandini R. *La conciliazione-famiglia lavoro nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 2009.

organizzazioni del capitolo secondo, propedeutica alla presentazione dello studio di casi aziendali che costituisce la parte empirica di questo lavoro.

In base all'ormai noto modello relazionale, l'identità adulta in un approccio sociologico è intesa come una relazione sociale che si costruisce su quattro dimensioni identificate dall'acronimo AGIL. Per avviare ogni più articolata riflessione, proponiamo una sintesi di tale modello (Fig.1):

Figura 1 - Modello relazionale AGIL<sup>40</sup>



In ogni contesto storico-culturale vi è una tendenza specifica nel combinarsi delle quattro dimensioni. Al fine di cogliere i tratti peculiari dell'adulthood nell'inquadratura tematica dei significati della genitorialità, risulta interessante riflettere sulle dimensioni sulle quali si costruisce l'asse L-G e cioè tensione alla realizzazione di un

<sup>40</sup> La rappresentazione grafica interpreta il noto modello AGIL, cfr. Donati P. 2004.

valore latente e assunzione di responsabilità<sup>41</sup>. Nello specifico la cura della generazione si esplicita nella dimensione della realizzazione di un valore latente. Per comprendere i significati che assumono le relazioni di cura della generazione occorre fare riferimento al concetto di generatività.

Riprendendo Erikson<sup>42</sup>, il compito caratterizzante l'età adulta è rappresentato proprio dalla generatività, cioè dalla capacità di «*prendersi cura di*». La stessa transizione alla genitorialità ruota intorno allo sviluppo da parte della coppia della generatività, della capacità cioè di prendersi cura in modo responsabile di ciò che è stato generato (emerge la dimensione G che intercetta il significato di responsabilità). La responsabilità indica, più precisamente, una risposta all'altro, che implica una rete di interdipendenze. Si tratta della responsabilità consistente nel rispettare gli impegni presi nei confronti di un altro; tale accezione di responsabilità comprende l'idea più complessa di impegno<sup>43</sup>.

Gli ancoraggi semantici nelle diverse lingue esprimono in modo affascinante le dimensioni che sottendono il concetto di impegno: in francese si usa il termine *engagement* per fare riferimento ad un impegno pubblico, rimanda dunque al concetto di responsabilità sociale; ma l'impegno ha anche una valenza specifica che è ben resa dal termine inglese *commitment*, il termine restituisce il significato di promessa e include il concetto di fiducia necessaria a mantenerla<sup>44</sup>. Risulta interessante, in relazione alle due dimensioni che esplicitano l'asse L-G, le teorizzazioni della sociologa inglese Margaret Archer, la quale connette l'identità personale al tema della riflessività e della cura<sup>45</sup>. L'autrice identifica «il senso del sé» come pre-requisito fondante l'identità personale e la stessa identità soggettiva

---

<sup>41</sup> Cfr. Rossi G., *Verso una nuova genitorialità*, in Rossi G., Mazzucchelli S. (a cura di), *Paternalità e maternità: quale relazione?*, Sociologia e politiche sociali, vol.14 – 3, 2011, Franco Angeli.

<sup>42</sup> Erikson E.H., *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, Armando Editore, Roma, 1984.

<sup>43</sup> Cfr. op. cit. Rossi G., 2011.

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> Archer M., *Reflexivity*, in Sociologia e politiche sociali, vol. 14, 1, 2011

dipende da ciò di cui ci prendiamo maggiormente cura, ovvero le nostre premure fondamentali.<sup>46</sup> Queste premure nascono da un processo attivo di riflessione che avviene in un dialogo interiore e si esplicitano nell'interazione tra il sé e la realtà sociale. La stessa maturazione dell'autoconsapevolezza deriva dalle pratiche quotidiane e dal fatto che si è inseriti nel mondo e nelle relazioni sociali, condizione che realizza compiutamente il nostro essere umano.

Prima di approfondire le dimensioni che esplicitano i significati della genitorialità oggi e la stessa assunzione dei nuovi ruoli sociali a seguito di tale transizione, appare importante soffermarsi sulle diverse forme di genitorialità che caratterizzano l'attuale contesto socio-culturale, utilizzando ancora le dimensioni esplicative del modello AGIL. Secondo diversi studi è possibile individuare diverse forme di genitorialità che disegnano i termini del mutamento culturale in atto e della stessa morfogenesi della famiglia: la genitorialità differita, la genitorialità assistita, la genitorialità con-divisa, la genitorialità sociale, la non genitorialità.

- a. Genitorialità differita. La nascita tardiva del primo figlio caratterizza il panorama della maggior parte delle coppie odierne. I dati nazionali disponibili confermano che si tratta di una decisione che fa seguito ad un matrimonio tardivo oppure ad una specifica scelta finalizzata a favorire il progredire della carriera professionale, poiché spesso nei contesti professionali si riscontrano dinamiche celate che esprimono una cultura lavorativa che nella pratica non favorisce in alcun modo la maternità, soprattutto in presenza di contratti a tempo determinato e con scarsi margini di protezione sociale del lavoratore. L'età media della madre alla nascita del primo figlio, che è attestata per molto tempo intorno ai 25 anni, è andata aumentando nell'ultimo decennio fino a raggiungere i 30 anni. In questi casi

---

<sup>46</sup> Cfr. op. cit. Rossi G. 2011.

la nascita è un evento programmato e che avviene quando si è raggiunta una certa stabilità economica, lavorativa e abitativa oltre che di coppia. Il differimento della scelta di avere un figlio è nella maggior parte delle situazioni collocato in una dimensione di temporaneità e rappresenta una risposta alla scarsità delle risorse lavorative. Il rischio di procrastinare a lungo la scelta della genitorialità è oggi quello di scivolare, pur desiderando al contrario di vivere l'esperienza della maternità e paternità, nella condizione di coppia non generativa per la riduzione delle possibilità biologiche oltre una certa età della donna.

Molte indagini sia nazionali che europee hanno messo in evidenza come il differimento della scelta di diventare genitori, quando porta alla difficoltà di realizzare il progetto di famiglia con il passaggio dalla coniugalità alla genitorialità, favorisca in non pochi casi il prevalere di alcune dinamiche narcisistiche di coppia, soprattutto laddove sono presenti orientamenti culturali di tipo individualista e materialista.

- b. Genitorialità assistita. Questa forma di genitorialità interpreta perfettamente il carattere di scelta libera che la procreazione ha assunto nelle società post-moderne. E' in costante aumento il numero delle coppie sterili che ricorrono alla procreazione assistita. Le nuove tecnologie per la procreazione, alle quali si ricorre in molti casi senza aver attivato adeguati spazi riflessivi di coppia, modifica il significato stesso dell'essere genitori. La discendenza generazionale ha sempre avuto regole certe. Oggi, in relazione ad alcune tecniche come quella della fecondazione eterologa, la confusività tra ruoli familiari e generazionali viene portata al suo estremo.<sup>47</sup> E' possibile enucleare diversi aspetti del rischio che connotano la genitorialità assistita. L'acquisizione della genitorialità ricorrendo a tecniche mediche rivela la

---

<sup>47</sup> Ibidem, Rossi, Sociologia e politiche sociali, vol.14, 3, 2011.

ricerca di una normalità che la sterilità sembra negare, tale ricerca può presentare aspetti di rischio se non tiene conto della natura relazionale della procreazione e se applica un concetto di normalità puramente biologico.<sup>48</sup> In questo tipo di coppie emerge spesso la centralità di una cultura familiare che privilegia il legame di sangue e può nascondere un'ideale di genitorialità di tipo narcisistico. Il quadro diventa più complesso e ambivalente nel caso della fecondazione eterologa dove emerge la presenza di un terzo anonimo, non visibile ma reale, in grado di testimoniare continuamente la sterilità di uno dei due partner, che sottolinea ancora di più le dimensioni biologiche che in questo tipo di coppie vengono sovrastimate nel rintracciare il significato di genitorialità. Il donatore si inserisce nella storia familiare interrompendo la continuità generazionale in modo invisibile ma reale, esponendo la coppia ad una serie di rischi.<sup>49</sup>

- c. Genitorialità con-divisa. Con questa espressione si identifica la genitorialità vissuta a seguito di separazioni e divorzi, dove la presenza dei figli obbliga gli ex-coniugi a mantenere un certo grado di condivisione del compito genitoriale.

La frattura coniugale genera una scissione tra la dimensione genitoriale e quella coniugale. La stessa capacità da parte delle famiglie di comprendere la natura di questa scissione e il recupero dei ruoli e funzioni genitoriali dipende dal considerare adeguatamente la separazione e il divorzio come transizioni nel ciclo di vita della coppia. Nella gestione della relazione genitoriale dopo la separazione il primo piano sul quale i genitori sono chiamati a rispondere in modo condiviso riguarda la suddivisione dei compiti sia dal punto di vista economico che dal punto di vista più

---

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Ibidem.

strettamente temporale. L'attivazione delle aree di risorsa in termini educativi e di reale responsabilità condivisa dei genitori implica il superamento di questo primo piano puramente burocratico, al quale invece molto spesso gli ex coniugi si fermano. Il conflitto va iscritto infatti in una dimensione di transizione ad una nuova organizzazione familiare, in cui al figlio è consentito l'accesso alle storie familiari di entrambi i genitori.

Nei casi in cui si riesce a scindere la conflittualità della coppia dalla responsabilità genitoriale e a praticare un vero affidamento condiviso, è possibile stabilizzare a livello sociale la norma per cui il legame familiare, pur trasformandosi a seguito delle sue transizioni, permane nel tempo e implica l'intreccio tra generazioni e generi, anche se quest'ultima relazione ha assunto un significato diverso da quello coniugale. Il rischio che molto spesso gli studi mettono in evidenza è quello di una accentuata matrifocalità e di un affidamento congiunto che però nella sostanza non favorisce il padre. D'altra parte occorre distinguere la monogenitorialità in senso stretto che riguarda invece quelle donne che hanno scelto di avere un figlio da single, attraverso la fecondazione assistita. A livello di problematiche che si ripercuotono poi anche sui sistemi famiglia-lavoro occorre operare le opportune distinzioni per quanto riguarda queste due diverse forme di monogenitorialità.

d. Genitorialità sociale. Si tratta della genitorialità realizzata attraverso un'adozione (nazionale o internazionale). Il ricorso all'adozione è dettato da una serie di fattori, in primo luogo una più diffusa sterilità, legata anche alla posticipazione delle nascite, ma emergono oggi anche motivazioni prosociali e solidaristiche che influenzano sempre di più la scelta di adottare un bambino. L'adozione, distanziandosi dalla regola della procreazione, riformula il concetto di maternità e paternità che non si fonda sulla trasmissione biologica, ma su un legame etico affettivo da costruire nel tempo. Il progetto adottivo implica la necessità di disporre di risorse economiche, relazionali, psicologiche superiori rispetto a quelle della genitorialità biologica, che devono essere riconosciute dagli organi competenti

per ottenere l' idoneità all'adozione. Il successo di un'adozione dipende molto dal modo di equilibrare i diritti di tutti i soggetti in gioco, il diritto della coppia ad avere un figlio e il diritto del bambino ad avere una famiglia, che devono sapersi incontrare sul piano dei valori e dei principi di cui è portatrice la storia personale del bambino. La scelta adottiva implica la necessità di ricostruire un patto generazionale complesso, in cui il figlio adottivo deve essere accolto con tutta la sua storia.

e. La non genitorialità. Le percentuali di donne che in età fertile non hanno figli sono in aumento costante. Bisogna però operare un distinguo tra la decisione temporanea di non avere figli, di cui abbiamo parlato precedentemente, e il preciso orientamento culturale che consiste nella scelta deliberata di vivere senza figli, pur potendoli avere (il fenomeno del *childfree* che è diverso dal *childless*). Si tratta di un vero e proprio stile di vita che è sempre più riconosciuto a livello sociale e pubblico attraverso i siti web, i blog ecc... Occorre distinguere inoltre tra:

- Il *childfree* dei single, che è uno stile di vita decisamente non familiare e rivendica la piena autonomia moderna votata all'esclusiva realizzazione di sé.
- Il *childfree* delle coppie, che è l'evoluzione in senso individualista della morfogenesi familiare. In questa scelta la centralità è data alla relazione di coppia che non è orientata alla generatività. In questo caso la relazione che si stabilisce si può chiamare famiglia solo per analogia.

Demograficamente non si può fare a meno di osservare che questi due orientamenti se portati all'estrema diffusione significherebbero l'estinzione del genere umano. In termini sociologici e pedagogici, questo fenomeno interpreta quella che donati ha chiamato l'immunizzazione dai legami che la modernità ha portato con sé. Il *childfree* rappresenta proprio questo assolvimento dai legami. L'unica dimensione che acquista valore è il sé e i legami vengono identificati come vincoli. Il modello culturale che orienta questa scelta è il rifiuto di ogni appartenenza familiare, il rifiuto di diventare strumenti della tradizione, della trasmissione di valori e principi. In questo senso si può accettare un legame di coppia reversibile, ma risulta inaccettabile

quello genitoriale irreversibile. In questo fenomeno si rintraccia un senso della libertà che si identifica con la esclusiva autorealizzazione e un orientamento alla negazione di appartenenze forti, basate sulla condivisione di principi, valori storie familiari che interpretano l'unicità della persona.

Come risulta evidente, la genitorialità e i suoi significati nell'attuale contesto storico-culturale è sottoposta a molte sfide. Tuttavia, sebbene alla luce delle sue molteplici forme, il legame genitoriale chiama in causa dimensioni costitutive che hanno bisogno di una lettura e di una riflessività complessa.

“La famiglia, qualunque sia la sua morfologia, rappresenta un luogo privilegiato di relazioni umane, di apprendimenti valoriali e di stili di rapporto interpersonali e sociali, dai quali dipende anche le possibilità di un progresso sociale e civile. L'investimento culturale e sociale sulla famiglia traduce il riconoscimento storico ed epistemologico del suo potenziale valore formativo ed educativo”<sup>50</sup>. La gestione della vita coniugale così come l'esercizio della genitorialità non coincidono con un automatico approdo alla vita adulta né sono una caratteristica derivante da un processo naturale<sup>51</sup>.

La nascita di un figlio rappresenta un momento di transizione nella vita individuale e coniugale di una persona che avvia processi molto complessi, resi più o meno espliciti e condivisi all'interno della coppia. Si tratta di un processo che si snoda nel tempo e non coincide necessariamente con il momento in cui si concepisce o si mette al mondo un bambino: affonda le sue radici nella storia personale di ciascuno, è influenzato dalle aspettative che la società ha nei confronti dei ruoli genitoriali, si sviluppa all'interno di quel preciso contesto familiare segnato da una particolare storia e da un determinato orientamento al futuro. Lo stile di *parenting* è un fattore multidimensionale sul quale incidono le esperienze che ciascun coniuge ha vissuto nella propria infanzia, l'orientamento valoriale, la relazione di coppia e le

---

<sup>50</sup> De Natale M.L., *Genitori e insegnanti, vivere i valori*, Editrice La Scuola, Brescia 1999

<sup>51</sup> Ibidem., p.57

attese sociali circa i ruoli genitoriali. L'esperienza vissuta come figlio influisce in modo determinante sul comportamento dell'adulto nei confronti dei propri figli<sup>52</sup>. In altre parole la genitorialità biologica e genitorialità educativa o sociale sono aspetti connessi ma anche autonomi e in particolare la genitorialità educativa non viene acquisita automaticamente con la nascita del bambino, ma si costruisce col tempo e rappresenta l'esito di un itinerario di crescita individuale e di coppia molto complesso<sup>53</sup>. Il processo di significazione della transizione alla genitorialità si definisce su un presupposto di assunzione da parte della coppia di una responsabilità genitoriale condivisa. In altri termini assume una rilevanza fondamentale la capacità da parte della coppia di costruire "un patto genitoriale in grado di connettersi ma anche di distinguersi dal patto coniugale"<sup>54</sup>. La nascita di un figlio se da un lato è il frutto della relazione di coppia e ne sanziona l'unità, dall'altro la eccede in modo irriducibile<sup>55</sup>. Le vicissitudini della coppia e le traiettorie di vita che seguirà possono esercitare, come è noto, una notevole influenza sulla relazione con i figli, ma la natura originaria del legame genitoriale resterà sempre l'eccedenza del figlio<sup>56</sup>. Il processo di costruzione del patto genitoriale, tuttavia, non si avvia in modo automatico o naturale, ma necessita di tempo, di riflessività e di energie; tale processo riguarda sia le dinamiche e il sistema di attese nell'investimento affettivo, sia l'impegno di cura ed educativo all'interno della famiglia.

Ai fini del lavoro di studio e di ricerca sulla conciliazione famiglia-lavoro che qui si presenta, risulta di fondamentale importanza cogliere la profondità e i significati che la transizione alla genitorialità interpreta nel contesto culturale di mutamento che viviamo e che pone in essere bisogni di cura specifici ai quali i sistemi familiari sono

---

<sup>52</sup> Binda W., Rosnati R., *Un evento cruciale per la famiglia: la nascita del primo figlio*, in Binda W. (a cura di) *Diventare famiglia. La nascita del primo figlio*, Franco Angeli, Milano, 1997.

<sup>53</sup> Cfr. Catarsi E., *Pedagogia della famiglia*, Carocci Editore, Roma, 2008.

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Ibidem.

chiamati a rispondere e a porsi in relazione di interdipendenza con gli altri ambiti di vita. I principali momenti in corrispondenza dei quali le famiglie registrano le maggiori difficoltà conciliative sono, infatti, costituiti, come è noto, proprio dalle transizioni alla genitorialità e dal modificarsi dei compiti evolutivi ai quali le coppie sono chiamate a dare risposta.

Nelle fasi immediatamente successive alla nascita, la cura genitoriale consiste nell'assicurare una continua protezione al neonato e obiettivo centrale della relazione di accudimento è quello di fornire una base sicura che consenta al neonato di regolare in modo sempre più adeguato le sue funzioni psicofisiche e adattive in rapporto al contesto in cui si trova.

Le ricerche degli ultimi decenni hanno messo in evidenza l'importanza degli stili di attaccamento dei genitori in relazione alla gestione positiva delle prime esperienze di relazione con i propri figli e rispetto al benessere di questi. Gli studi evidenziano come la competenza genitoriale sia radicata nella storia personale dei genitori, negli stili educativi e nei modelli operativi elaborati nel corso della loro esistenza.

L'intensa gratificazione che la presenza del figlio suscita nei genitori compensa, in queste prime fasi, le difficoltà e l'impegno di cura costante che deve essere riservato al figlio<sup>57</sup>. D'altra parte le ricerche convergono nel confermare che la dimensione del piacere sia un aspetto importante della relazione perché contribuisce a legare reciprocamente il figlio ai suoi genitori. È un piacere che ha valore di legame e che predispone alla fiducia nella relazione. Non a caso la sua mancanza è segnale di difficoltà relazionale nei confronti del figlio<sup>58</sup>.

Nelle fasi successive di crescita del bambino, le dimensioni di responsabilità rivestono un ruolo centrale e i genitori sono chiamati ad assicurare al figlio non solo un contesto di sicurezza ma anche ad orientarlo nelle sue tappe di sviluppo. Il patto

---

<sup>57</sup> Ibidem, Cigoli V., Scabini E., *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*, Raffaello Cortina Editore, 2000

<sup>58</sup> Ibidem.

genitoriale, in corrispondenza delle diverse fasi evolutive, deve saper garantire la presenza di aspetti protettivi e di empatia e allo stesso tempo di aspetti emancipativi e normativi. La prevaricazione di una sola tra queste dimensioni favorisce l'instaurarsi di una relazione familiare distorta. E' compito del genitore saper individuare in modo flessibile uno stile educativo autorevole in grado di mantenere una posizione equilibrata tra i due estremi della trascuratezza e dell'autoritarismo educativo, da un lato, e dall'iperprotettività senza norma, dall'altro.<sup>59</sup> Il movimento della cura genitoriale fin qui descritto si integra con l'altro itinerario evolutivo. E' innegabile che la soddisfazione provata dai genitori alla nascita del figlio abbia una forte componente di gratificazione narcisistica e che il figlio sia vissuto come prova della forza generativa della coppia coniugale<sup>60</sup>. Il figlio a volte viene vissuto quasi come "estensione" della coppia genitoriale, "confuso" con essa, quasi fosse proprietà della coppia e segno della sua creatività. Il fatto che il bambino sia così dipendente dai suoi genitori in tutto e per tutto favorisce il consolidarsi di un legame fusionale nel quale i confini tra genitori e figlio sono quanto mai permeabili e indistinti e il figlio è concepito soprattutto in quanto appartenente al genitore.

E' nella relazione genitori-figli che si dissimula l'aspetto sacrale, il senso profondo della relazione genealogica, che consiste nel prendersi cura di ciò che è generato e cioè attraversato dalla sacralità. La dinamica che infatti è al centro della relazione tra genitori e figli si muove su un asse onnipotenza-impotenza. Le due dimensioni sono sia attribuite che vissute tanto dai genitori quanto dai figli<sup>61</sup>.

L'onnipotenza attribuita dal figlio ai genitori consente loro, infatti, di essere certi

---

<sup>59</sup> Ibidem, Cigoli V., Scabini E., *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*, Raffaello Cortina Editore, 2000

<sup>60</sup> Ivi.

<sup>61</sup> Ivi.

di ricevere il bene e l'onnipotenza attribuita dal genitore al figlio predispone ad investire nel futuro. Inoltre l'onnipotenza vissuta dai genitori conferisce loro il sentimento dei creatori che modellano, plasmano e portano a compimento l'opera perfetta<sup>62</sup>. L'onnipotenza vissuta dal bambino, da parte sua gli permette di percepire che dà vita a chi lo circonda e che dunque ha un ascendente, ha rilievo. Per quanto riguarda l'altro polo della relazione sacrale, il sentimento di impotenza, quando esso è attribuito dai genitori ai figli permette loro di cogliere lo stato di bisogno del figlio e dunque di orientare verso di lui le proprie cure; quando al contrario è attribuito dai figli ai genitori, consente loro di comprendere che anche i genitori hanno dei limiti e dei dubbi. Anche in questo caso la prevaricazione di un solo di questi poli sugli altri determina una relazione distorta e disfunzionale. In alcuni casi i genitori sono erroneamente convinti di poter essere gli unici "plasmatori" dei figli e di poter dunque avanzare su di loro ogni diritto. Se un tempo il rischio generativo era relativo alla precarietà della cura del figlio connessa ad una sorta di indifferenza, come abbiamo già evidenziato nelle precedenti riflessioni, nel contesto attuale il rischio generativo è relativo al sovrainvestimento, il figlio cioè è caricato di aspettative impegnative alle quali nei confronti dei propri genitori.

Il rischio è costituito appunto dalla possibilità che il figlio rimanga invischiato o legato a rappresentazioni genitoriali che possono costituire ostacoli al processo di individuazione e di costruzione della sua identità.<sup>63</sup> Il percorso del patto genitoriale non si esaurisce comunque al livello dello scambio tra genitori e figli. Il figlio è espressione e si colloca all'interno di una storia familiare. Egli non rappresenta solo una fonte di realizzazione a livello personale e di coppia, ma assume il significato per tutta la parentela di nuova generazione e perciò si collega alle generazioni passate e ne rappresenta il futuro. La realizzazione dell'identità del figlio è legata alla

---

<sup>62</sup> Ibidem.

<sup>63</sup> Ibidem.

possibilità di accedere e di trarre alimento dal patrimonio valoriale delle due stirpi, materna e paterna.

Nella cultura occidentale la possibilità di mantenere vivi i canali con entrambe le stirpi e di non annullare e mortificare la duplice appartenenza è in gran parte legata al ruolo delle donne. In alcuni modelli familiari si è rilevato, a seguito di alcune ricerche nazionali, che vi è una distorsione percettiva della famiglia per la propria genealogia. La nascita del figlio diventa occasione e risorsa per rinnovare il significato dei legami tra i componenti delle diverse generazioni e per dare nuovo slancio e progettualità al sistema familiare nel suo complesso<sup>64</sup>. In tal senso l'esito positivo della transizione si ha non solo quando i genitori riescono ad allevare ed educare bene i propri figli, ma quando tale evento si iscrive nelle relazioni di scambio tra le generazioni. I compiti di sviluppo connessi a questa transizione si articolano su tre livelli principali, in funzione del tipo di legame che si prende in considerazione nell'analisi<sup>65</sup>: il rapporto con il figlio, il rapporto con il partner e la relazione con la famiglia di origine.

---

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Cfr. op. cit. Cigoli V., Scabini E., 2000, p.120.

Tabella 1 – Compiti educativi e di sviluppo nelle transizioni intergenerazionali

Nel ruolo di genitori	Nel ruolo di coniugi	Nel ruolo di figli
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accogliere il salto generazionale e la nuova generazione</li><li>• Partecipare alla cura non solo sul piano organizzativo ma anche su quello educativo</li><li>• Costruire e interpretare lo stile educativo che si intende perseguire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riconoscere e supportare il ruolo genitoriale e la funzione educativa del coniuge</li><li>• Collocare la dimensione genitoriale nella relazione coniugale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reinterpretare repertori educativi, differenziarsi dalla famiglia di origine per proseguire la storia personale e familiare</li><li>• Condividere l'esperienza della genitorialità</li></ul>

### 1.3. Il ruolo delle nuove culture identitarie maschili nelle questioni di conciliazione famiglia-lavoro: il *paternal care*.

La riflessione sul tema dei sistemi famiglia-lavoro e delle strategie conciliative si intreccia con il processo di trasformazione delle identità maschili e femminili oggi meno rigidamente definite e separate rispetto al passato. Gli studi sia a livello nazionale che internazionale sul coinvolgimento paterno nei compiti di cura e gestione domestica offrono dati interessanti sui tratti caratteristici delle nuove paternità in relazione alla tradizionale differenza di genere.

In una prospettiva storica gli studi di genere si sono focalizzati solitamente sugli aspetti di mutamento dell'identità femminile in coincidenza dei processi di emancipazione della donna e il tema più specifico della maschilità si è definito solo in termini di confronto tra ruoli e identità femminili e maschili. Sembra infatti che la

riflessione sulla maschilità sia stata data per scontato per lungo tempo<sup>66</sup>. Il tema della maschilità ha assunto una nuova centralità negli studi di genere solo recentemente.

In questa sede appare interessante osservare come la figura maschile sin dalle origini è stata caratterizzata da due dimensioni fondamentali: il *potere* e l'*autorità* esercitate essenzialmente nei confronti dell'altro sesso. L'esercizio di questi due poteri si saldava a due regole sociali: la *virilità*, la dimensione cioè dell'esser forte, potente (dimensione interpretata dai ruoli di guerriero e cavaliere) e il *patriarcato* (una forma di stratificazione sociale basata sul potere esercitato dall'uomo sulla donna e i bambini e legittimata dal *male breadwinner model*<sup>67</sup>).

Nelle società moderne la maschilità si declina su tre dimensioni: la casa, il lavoro e le associazioni maschili. La transizione alla vita adulta è segnata dalla capacità di crearsi una nuova famiglia e affermare il potere maschile entro la casa, provvedendo al mantenimento economico dei suoi membri (aderendo appunto al modello del *male breadwinner*). Mentre l'appartenenza ad associazioni maschili di tipo culturale o sportivo garantiva all'uomo l'accesso alla vita pubblica<sup>68</sup>.

Come appare evidente da questo breve accenno in chiave storica, fino all'epoca moderna le caratteristiche peculiari del genere maschile si potevano definire in modo chiaro e tali tratti erano riconosciuti nettamente anche a livello sociale.

Al contrario l'attuale società post-moderna si caratterizza per un avvicinamento del mondo femminile e maschile e per un'integrazione dei registri espressivi di genere, gli stessi confini non sono così nettamente distinguibili.

I termini della questione identitaria maschile hanno assunto toni anche più evidenti nel dibattito pubblico e nei contesti di studio dal momento che si parla in modo più specifico di crisi dell'identità maschile e crollo del modello di patriarcato che per

---

<sup>66</sup> Bosoni M.L., *Conciliare paternità e lavoro*, Vita e Pensiero, Milano 2013.

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> Ibidem.

secoli hanno governato i processi di stratificazione sociale<sup>69</sup>. Occorre però leggere tale crisi in senso trasformativo, cioè in termini di mutamento e di presa di coscienza circa la non sostenibilità dei tradizionali modelli di divisione del femminile e del maschile. La stessa questione della conciliazione famiglia-lavoro e il mutamento delle modalità lavorative porta con sé la necessità di orientarsi verso modelli culturali che riconoscano e legittimino processi di integrazione tra le identità di genere e la conseguente suddivisione di ruoli e funzioni.

La riflessione sulla maschilità ha trovato recentemente spazio in studi specifici, i *men's studies*, che si sono affermati dalla fine degli anni '80 e inizi anni '90 in Inghilterra e negli Stati Uniti<sup>70</sup>. Risulta interessante accennare alla significatività e rilievo che hanno assunto nel tempo i *men's studies* e che ha prodotto il diffondersi di riviste specializzate ma non necessariamente di carattere scientifico, molto spesso di taglio essenzialmente pratico, indirizzate al largo consumo e con lo scopo sotteso di modificare i comportamenti associati ai tradizionali modelli di patriarcato<sup>71</sup>.

E' possibile distinguere tre diversi approcci allo studio del genere maschile:

1. Approccio essenzialista<sup>72</sup>, secondo il quale il genere maschile si connota per alcuni tratti peculiari che ne descrivono "l'essenza" e orientano i comportamenti degli uomini le dimensioni di maggiore spicco sono la forza e il potere e sono determinati sulla base di fattori biologici. Nonostante venga associata una relativa importanza al contesto sociale ed educativo, l'identità maschile, secondo questo approccio, si declina essenzialmente su fattori e processi di tipo biologico. In questa cornice di senso viene sottolineata

---

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> Cfr. op. cit. Bosoni M.L., 2013.

<sup>72</sup> Cfr. Tosh J. *Come dovrebbero affrontare la mascolinità gli storici*, in Piccone Stella S. e Saraceno C. *Genere, la costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna, 1996. Tosh J. *La costruzione dell'identità maschile nell'età moderna*, Arru, Roma, 2001. Wilson E.O. *Sociobiologia. La nuova sintesi*, Zanichelli, Bologna, 1979.

l'evidenza della forza fisica e della virilità che sono dettati da processi ormonali su base genetica e che pertanto definiscono in modo diretto il concetto di maschio e la sua differenza rispetto al femminile.

2. Approccio pluralista<sup>73</sup> evidenzia che il genere maschile non è rappresentato da una sola forma e modalità espressiva. Il concetto di mascolinità si definisce attraverso molteplici forme; Connell distingue quattro tipologie di maschilità: la maschilità egemonica, la maschilità subordinata, la maschilità marginale, la maschilità di protesta. La prima forma di maschilità, quella egemonica, interpreta il comportamento normativo nella cornice culturale di una data società e si definisce sulla base della detenzione di una posizione di leadership da parte di un gruppo<sup>74</sup>. Nelle società occidentali questa forma di maschilità si declina nel rispetto delle norme vigenti, dalla pratica eterosessuale, dal fatto di avere un partner e una famiglia e dall'essere inserito in un'attività lavorativa. Mentre le altre forme di maschilità, subordinata, marginale e di protesta, si connotano in base ai rapporti che instaurano con il modello dominante egemonico e rappresentano identità in minoranza o comunque di secondo ordine. Operando alcune esemplificazioni, la maschilità subordinata è propria di gruppi con un'identità sessuale atipica (omosessuali o bisessuali), la maschilità marginale e quella tipica delle minoranze etniche, religiose o culturali, la maschilità di protesta identifica i gruppi devianti o comunque antisociali<sup>75</sup>.
3. Approccio post-strutturalista, che sottolinea il valore dell'unicità della persona e il fondamentale riconoscimento delle differenze. In base a questo

---

<sup>73</sup> Cfr. Connell R.W., *The big picture: masculinities in recent world history*, in *Theory and society*, 1993, n. 22, 5, pp. 597-623.

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Ibidem.

approccio l'identità maschile è un concetto multidimensionale e in continuo mutamento. La maschilità rappresenta l'esito di un processo e si acquisisce attraverso l'esperienza di vicissitudini personali e uniche che esprimono il proprio modo di interpretare l'esistenza.

L'itinerario di studi in chiave storiografica che dalla posizione esistenzialista è approdato a quella post-strutturalista pone in evidenza come il maschile non sia una categoria univoca e come attualmente tutti gli studi sono concordi nel rifiutare ogni rigida separazione tra il maschile e il femminile, accogliendo posizioni che invece integrino i due generi su un piano di intreccio relazionale di identità, ruoli e funzioni<sup>76</sup>.

In Italia i *men's studies* sono ancora molto esigui e solo recentemente hanno acquisito nuova attenzione, a seguito della loro connessione a tematiche più ampie, quali il ritardo nella formazione di una propria famiglia, l'aumento sempre maggiore delle donne occupate e la riduzione del numero dei figli.

La riflessione sull'identità maschile si intreccia con le aree di studio che riguardano i significati della paternità e il coinvolgimento maschile nei compiti di cura e di organizzazione domestica oltre che nel lavoro<sup>77</sup>. Dal punto di vista del ruolo paterno, nelle società tradizionali la figura del padre è caratterizzata, come abbiamo già evidenziato per l'identità maschile, da potere e autorità che esercita sulla moglie e sui figli. Nelle società moderne, con il processo di industrializzazione che determina una separazione tra l'ambito domestico e il luogo di lavoro, la presenza maschile viene spostata al di fuori delle mura domestiche e la stessa funzione genitoriale ed educativa viene progressivamente delegata essenzialmente alla madre<sup>78</sup>. In questa cornice storico-culturale si è formata l'identità del padre inteso come procacciatore delle risorse economiche per la famiglia e come colui deputato alla trasmissione dei

---

<sup>76</sup> Ibidem, op.cit. Bosoni M.L., 2013.

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> Ibidem.

valori di riferimento del sistema sociale più vasto, laddove la madre è invece preposta alla trasmissione dei valori del sistema sociale più ristretto.

Nelle successive epoche storiche l'identità paterna ha subito notevoli trasformazioni a seguito dello stesso mutamento nelle modalità di formazione delle famiglie e dell'ingresso delle donne nel mercato del lavoro.

Negli anni '80 emergono alcune valenze negative dell'identità paterna legate agli abusi e alle violenze sulle donne, all'assenza educativa dei padri nei confronti dei figli e ad una immagine paterna che tende ad affievolirsi nel suo ruolo autoritario. A partire da questa crisi della figura tradizionale paterna emerge però un'intensa riflessione sul processo di mutamento dei significati e dei ruoli e funzioni legati all'essere padre. Come abbiamo visto per l'identità maschile, allo stesso modo per l'identità paterna gli studi concordano sulla necessità di rifiutare una ripartizione netta tra compiti e ambiti di responsabilità della madre e del padre. L'espressione "nuovi padri", che si è diffusa sempre di più nelle società post-moderne, identifica proprio questo processo di trasformazione che ha portato all'idea di padre meno autoritario e più coinvolto nella cura e nell'educazione dei figli.

Certamente la figura paterna si è trasformata in stretta connessione con i processi di cambiamento della struttura familiare. L'uscita posticipata dalla famiglia d'origine, il procrastinare nel tempo la decisione di formare un proprio nucleo familiare, l'aumento delle convivenze e la riduzione dei matrimoni, l'incremento delle separazioni e dei divorzi, la mobilità spaziale che implica una minore prossimità alla famiglia di origine con una conseguente riduzione delle possibilità di ricevere aiuto nella gestione dei figli e del *menage* familiare, sono tutti fattori che impattano sui significati di paternità, orientandoli verso una maggiore coinvolgimento emotivo ma anche pratico nell'organizzazione della vita familiare e nelle relazioni con i figli. A questo ordine di fattori si aggiungono le trasformazioni del mercato del lavoro che hanno visto l'ingresso massiccio delle donne nel mondo del lavoro, il prolungamento del corso di studi e il conseguente ritardo nell'accesso

alle professioni che ha determinato anche un ritardo del matrimonio, la richiesta di elevati livelli di flessibilità sul lavoro e di mobilità geografica ecc...

Tutti questi fattori influiscono sui significati associati al lavoro e influenzano a loro volta le scelte personali e di coppia, a decisione di formare un proprio nucleo familiare, di avere o meno figli e le modalità di interpretare i propri ruoli di madri e padri alla luce della doppia partecipazione al mercato del lavoro (*dual earner model*).

Da non trascurare in un'analisi delle trasformazioni dell'identità paterna è la questione dei sistemi di *welfare*, vi è infatti una connessione stringente tra politiche familiari a sostegno della famiglia, della maternità e della paternità e mutamento dell'identità dei padri e dei significati ad essa attribuiti. Nel contesto europeo infatti si evidenzia con molto interesse l'importanza del coinvolgimento del padre nei compiti di cura familiare, stimolando i governi locali a introdurre adeguate misure a sostegno della paternità. La rilevanza maggiore è assunta dallo strumento dei congedi di maternità, paternità e parentali, per la possibilità attribuita al padre di prendersi dei periodi di aspettativa che gli consentano di dedicarsi alla cura dei figli. A tal proposito, occorre però evidenziare che, sebbene siano strumenti di *welfare* accolti ormai da quasi tutti i paesi europei, i congedi parentali non conoscono un diffuso utilizzo o a seguito di una mancata disponibilità effettiva da parte del datore di lavoro, oppure per uno scarso utilizzo da parte dei genitori stessi, scelta in alcuni casi dettata da dinamiche sottese ad una cultura del lavoro che nei fatti tende a non garantire il lavoratore madre o padre con responsabilità familiari, favorendo nella pratica l'assunzione e una continuità lavorativa ai lavoratori senza impegni genitoriali e di accudimento familiare<sup>79</sup>.

Addentrandoci in modo più specifico nel tema del nuovo concetto di *paternal care*, risulta interessante interrogarsi su cosa significhi esattamente che la paternità sta

---

<sup>79</sup> Cfr. Bosoni M.L., *Conciliare paternità e lavoro. Studi di caso aziendali*. Vita e Pensiero, Milano 2013

subendo un mutamento culturale e che i nuovi padri si stanno riappropriando della cura.

Gli studi internazionali offrono dei dati significativi sulle attribuzioni di significato e sulle modalità interpretative del ruolo paterno. Prima di tutto emerge un'immagine di padre amorevole in netta contrapposizione a quella tradizionale che voleva un padre rigido, severo e poco avvezzo all'espressione delle proprie emozioni. Le indagini longitudinali condotte in Gran Bretagna da Miller evidenziano il desiderio del padre di essere coinvolto nei compiti di cura dei figli. I padri conoscono il primo coinvolgimento nella cura dei figli già prima della loro nascita, seguendo i momenti salienti della gravidanza, condividendo con la propria compagna gli itinerari medici che accompagnano i nove mesi di gestazione. E' in questa fase che iniziano a delinearsi le principali dimensioni e i significati di paternità che in seguito orienteranno gli stili di *parenting* e i comportamenti di cura. Nelle ricerche internazionali ricorrono infatti i termini *involved father*, *good father* descrittivi di una realtà identitaria paterna che molto si discosta dal tradizionale modello di padre. Occorre ad ogni modo sottolineare che le stesse ricerche evidenziano anche uno scarto tra le aspettative e l'idealizzazione del concetto di padre rispetto alla pratica concreta di gestione del bambino appena nato che spesso si rivela decisamente più complessa<sup>80</sup>.

Inoltre, l'identità maschile appare ancora e implicitamente associata al *male breadwinner model*, cioè all'uomo che assicura alla famiglia le risorse economiche e che è dunque impegnato nel lavoro extradomestico, il mutamento culturale in atto ha certamente affievolito i contorni di questo modello identitario ma rimane un'idea che non viene superata del tutto e che resta costitutiva dell'identità paterna<sup>81</sup>. Il desiderio di essere un buon padre e un padre coinvolto nell'accudimento e nella cura educativa dei figli è affiancato dal desiderio di essere un buon "provider economico" per la

---

<sup>80</sup>Ibidem, p. 19.

<sup>81</sup> Miller T., *Making sense of fatherhood*, Cambridge University Press, Cambridge, 2011.

famiglia, soprattutto nei casi in cui la lavoratrice madre è costretta a subire una battuta di arresto nella progressione della propria carriera, dovuta all'indisponibilità dell'ambiente di lavoro che in molti casi non favorisce e non sostiene nella pratica il nuovo ruolo genitoriale e le nuove necessità conciliative tra le esigenze familiari e quelle lavorative.

Il confermarsi delle dimensioni di *provider* delle risorse economiche nel definirsi dell'attuale identità paterna non va letto in antitesi con le nuove dimensioni di sensibilità e cura che connotano le modalità espressive nella relazione con i figli<sup>82</sup>.

Tematizzare la paternità contemporanea collocandola all'interno di una relazione intima consente di cogliere le dimensioni principali della nuova genitorialità paterna: l'emotività, l'affetto e l'esclusività della relazione diadica con il bambino.<sup>83</sup> Secondo Dermott l'identità paterna si declina su alcuni elementi fondamentali: la presenza paterna nell'accudimento dei figli, la prossimità relazionale, la reciprocità e la relazione diadica.<sup>84</sup>

In uno studio qualitativo condotto nel 2000 in Gran Bretagna su un gruppo di uomini alla prima esperienza di padri ha evidenziato che l'identità maschile si definisce a partire da rappresentazioni sociali che derivano sia dal contesto intergenerazionale, che da quello sociale e dalle relazioni con la partner.

Nello specifico contesto italiano sono pochi gli studi che nello specifico si sono occupati del ruolo paterno e delle sue trasformazioni, ad ogni modo è possibile tracciare alcune peculiarità italiane:

- Il processo di mutamento sociale della paternità e della maternità segue strade differenti, le trasformazioni nel concetto di padre ha conosciuto un processo più lento rispetto a quello che ha riguardato l'identità materna<sup>85</sup>;

---

<sup>82</sup> Op. cit. Bosoni M.L., 2013.

<sup>83</sup> Dermott E., *Intimate fatherhood*, Routledge, Londra 2008.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p.12

<sup>85</sup> *Ibidem*.

- Si registra una tensione tra modernità e tradizione in quanto nell'attuale contesto culturale i padri mostrano ancora, sebbene in parte, alcune caratteristiche tipiche del modello tradizionale.

Le modalità attraverso le quali i padri italiani interpretano il proprio ruolo all'interno della famiglia assumono un quadro più complesso e differenziato a seconda dei contesti socio-culturali all'interno dei quali ci si muove<sup>86</sup>.

L'ampia riflessione sul ruolo paterno evidenzia un desiderio da parte dei padri di essere soggetti attivi nei compiti di cura e la complessa questione della conciliazione famiglia-lavoro è un tema che oggi riguarda tanto le donne quanto gli uomini e necessita di una ridefinizione delle relazioni lavorative e degli ambienti professionali all'interno dei quali emergono nuove esigenze dei lavoratori con responsabilità familiari.

#### **1.4. L'impatto della destandardizzazione dei rapporti di lavoro e della flessibilità lavorativa sulla famiglia**

Nella comprensione delle problematiche connesse alla conciliazione famiglia-lavoro risulta di rilevanza fondamentale assumere che famiglia e ambiente lavorativo sono poli di una relazione sociale virtuosa, potenzialmente fertile, che dovrebbe rappresentare una risorsa sia per il *sistema-famiglia* che per il *sistema-impresa*.

Il lavoro non attiene solo ad una funzione strettamente economico-produttiva, ma deve definirsi soprattutto nella sua valenza di promozione del contesto sociale e di relazione della persona coinvolta. In questo senso, la questione della destandardizzazione dei rapporti di lavoro è di particolare interesse se posta in relazione al sistema famiglia-lavoro. Essa da un lato, quando si presenta nella forma di precarietà del rapporto di lavoro o di orari imprevedibili o troppo lunghi, può

---

<sup>86</sup> Ibidem.

incidere negativamente sulle decisioni di formare una famiglia. Dall'altro lato, quando invece offre condizioni di lavoro e di orario flessibili, potrebbe favorire la conciliazione.<sup>87</sup> E' possibile individuare diversi tipi, forme e strumenti di flessibilità del lavoro ai quali le direzioni aziendali fanno sempre più ricorso.

Con il concetto di *flessibilità numerica* si fa riferimento al mercato esterno del lavoro, ovvero a tutti quegli strumenti di regolazione quantitativa degli ingressi/uscite dei lavoratori (licenziamenti, assunzioni, sia con contratto di lavoro a tempo indeterminato che con contratti atipici, cioè a tempo determinato, interinale, parasubordinato ecc...).

Con il concetto di *flessibilità funzionale* si fa invece riferimento agli strumenti di gestione dei mercati interni del lavoro (formazione polivalenza professionale, ovvero tutti quegli strumenti di valorizzazione delle risorse umane).

Altre due forme di flessibilità sono sempre più praticate dalle imprese: la variabilità del salario rispetto ad alcuni indicatori di performance economica e le «manovre» sugli orari di lavoro.

Gli studi che a livello nazionale e internazionale si sono focalizzati su questo specifico tema, risultano particolarmente utili alla nostra riflessione circa la questione del se e come le diverse forme di lavoro flessibile siano in grado di aiutare i lavoratori con responsabilità familiari nel breve e lungo periodo. In particolare, il nesso tra flessibilità lavorativa (in termini non solo di orario ma anche e in termini di modalità di lavoro) e possibilità di formare una famiglia sembra essere confermato dalle principali ricerche, pur assumendo dimensioni diverse in rapporto alle molteplici condizioni e forme contrattualistiche di lavoro, che vengono ricomprese tout court nelle cosiddette «occupazioni atipiche» o «non standard». Tale nesso appare condizionato da un insieme di fattori individuali e familiari del lavoratore, dalle forme di controllo e di autonomia che vengono lasciate al lavoratore, dalle più

---

<sup>87</sup> Ibidem Naldini, Saraceno 2011, p. 48.

specifiche condizioni lavorative e dalle forme di protezione sociale che sono associate a tali professioni.<sup>88</sup>

A partire dagli studi che sono disponibili in letteratura e che hanno trattato il tema della «de-standardizzazione» delle relazioni di lavoro, è possibile distinguere tre dimensioni per valutarne l'impatto sulla famiglia:

1. il rapporto di lavoro a tempo determinato;
2. gli orari di lavoro definiti «non standard»;
3. la flessibilità dell'orario lavorativo.

Per analizzare la prima dimensione, il rapporto di lavoro a tempo determinato, risulta utile fare riferimento ai dati più recenti offerti dalle indagini dell'Eurostat<sup>89</sup>, che registrano un aumento dell'incidenza dei lavori a tempo determinato dal 11,5% del 1998 al 14% del 2008 nei Paesi dell'UE a 27. I dati evidenziano alcune dimensioni particolarmente utili a comprendere non solo la natura del fenomeno, ma soprattutto gli effetti sulla famiglia e sul sistema famiglia-lavoro. A tal proposito risulta interessante riflettere sulla maggiore incidenza del lavoro a tempo determinato tra le donne che tra gli uomini e tra i lavoratori più giovani, le indagini chiariscono inoltre che per la maggior parte degli occupati che si trovano ad avere tale tipologia di contratto lavorativo non corrisponde ad una scelta personale. Inoltre diverse ricerche confermano che i contratti a tempo determinato riguardano lavori che nello specifico sono a bassa qualifica, scarsamente remunerativi; tendono altresì ad essere accompagnati da forme di protezione sociale più limitate. Si tratta dunque di

---

<sup>88</sup> Cfr. Lewis S., Brannen J., Nilsen A. (a cura di), *Work, Families and organizations in transition European perspective*, Bristol, Policy Press, 2009.

<sup>89</sup> Cfr. Eurostat 2009, *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*, in <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

occupazioni meno vantaggiose a parità di livello di istruzione e professionalità<sup>90</sup>. Le ricerche nel caso italiano evidenziano che coloro che si trovano a fare esperienza di lavori con contratti a tempo determinato tendono più facilmente a rimanere intrappolati entro il segmento del mercato del lavoro meno privilegiato<sup>91</sup>. I rischi di “intrappolamento” e le conseguenti condizioni di vulnerabilità economica e sociale dipendono in larga misura dal modo in cui questo tipo di contratto viene regolato, dai mercati del lavoro, locali e nazionali, dal modello di welfare e dal grado in cui la protezione di questi lavoratori spetta essenzialmente alla solidarietà familiare.<sup>92</sup> Nei paesi a welfare “più debole”, evidenziano Naldini e Saraceno, in cui i tradizionali strumenti di protezione sociale di tipo lavoristico riguardano i lavoratori maschi in età centrale, per i lavoratori con contratti a tempo determinato la famiglia rimane l’unica forma di protezione, tra un contratto e l’altro. Si tratta di un aspetto che emerge con evidenza soprattutto nelle ricerche che riguardano il caso italiano e che conferma come in Italia la famiglia si trovi spesso nella condizione di dover colmare i vuoti istituzionali in termini di protezione sociale e di welfare. L’assunzione di funzioni sostitutive in termini di supporto economico e non solo da parte della famiglia, in situazioni di limitate protezioni sociali, comporta un aumento delle disuguaglianze sociali sulla base delle risorse di partenza.

La permanenza a lungo in occupazioni a tempo determinato soprattutto per i giovani determina inoltre una maggiore difficoltà e insicurezza nell’assunzione di decisioni che riguardano la formazione di un proprio nucleo familiare, favorendo il procrastinare nel tempo di questa importante transizione evolutiva. La possibilità di assumere responsabilità individuali e di coppia rispetto alle principali transizioni,

---

<sup>90</sup> Cfr. Giesecke J., *Socio-economic risks of atypical employment relationships: evidence from German labour market*, in *European Sociological Review*, n° 25, 2009 pp.629-646.

<sup>91</sup> Cfr. Scherer S. e Barbieri P., *Labour market flexibilization and its consequences in Italy*, in *European Sociological Review*, n° 25, 2009 pp.677-692.

<sup>92</sup> Ibidem, Naldini, Saraceno 2011, p.50.

uscita dalla famiglia di origine, convivenza o matrimonio e genitorialità, presuppone la necessità di poter fare affidamento su una minima continuità lavorativa, oggi più che mai, richiesta ad entrambi i partner.

I dati dell'indagine sociale europea del 2004<sup>93</sup> (la ricerca non ha incluso il caso italiano) conferma che in 16 paesi dell'Europa occidentale chi svolge lavori a tempo determinato per un lungo periodo di tempo ha meno probabilità di avere figli in futuro e tra coloro che hanno dei figli un'occupazione con contratto a tempo determinato favorisce l'instaurarsi di tensioni familiari e il rapporto tra vita professionale e vita familiare è percepito come più difficoltoso e meno gratificante.

La seconda dimensione della de-standardizzazione dei rapporti di lavoro, che Naldini e Saraceno mettono in evidenza, e che ha un impatto sui sistemi famiglia-lavoro riguarda l'orario di lavoro non standard. Si registra infatti in tutta Europa una crescita dei lavori che presentano orari non standard (orario variabile, soggetto a turnazione e che comprende anche le giornate del sabato e della domenica). Questo fenomeno deriva da mutamenti non solo di natura economica o tecnologica (si pensi alle multinazionali collocate in ogni parte del mondo, che sono chiamate a garantire servizi continuativi nelle ventiquattro ore), ma anche e soprattutto di natura demografica e familiare, poiché è in costante crescita la richiesta da parte delle famiglie di servizi a tempo continuativo. In altre parole si tratta di un intreccio tra bisogni di soggetti interdipendenti, tra bisogni individuali e organizzazione delle modalità di risposta collettive (ad esempio orari di apertura dei servizi).<sup>94</sup>

Il nodo della questione del se e come questi interessi divergenti possano essere tenuti insieme attraverso misure che regolamentano l'orario di lavoro, da quello nazionale a quello della contrattazione collettiva e aziendale. Anche in questo caso i dati europei ci parlano di una tendenza diffusa, quella dell'orario non standard, ma

---

<sup>93</sup> Per i dati della ricerca cfr. Scherer S., *The social consequences of insecure jobs*, in *Social indicators Research*, n° 93, 3, 2009, pp. 527-547.

<sup>94</sup> *Ibidem*, p.52.

che riguarda soprattutto il target degli uomini per i piani di orario a turni in fascia serale; mentre è più diffuso tra le donne il lavoro nel sabato.

I dati delle ricerche europee restituiscono uno scenario difficoltoso circa la relazione tra lavori a orario non standard e vita familiare e privata. Nel complesso il bilancio famiglia-lavoro è percepito dagli intervistati come meno gratificante rispetto a coloro che svolgono una professione con orari standard.<sup>95</sup> I risvolti problematici che queste modalità di lavoro implicano, secondo le indagini svolte nei paesi europei, sono rappresentati da una diminuzione del tempo familiare, un incremento del rischio di separazioni e tensioni nel gestire la conciliazione famiglia-lavoro, sia per il target delle donne che per quello degli uomini. Tuttavia questa modalità di lavoro a orari variabili, se condivisa da entrambi i partner e nei casi in cui è stata specificamente scelta rispetto ad altre tipologie contrattuali, ha anche dei vantaggi, può per esempio consentire ai genitori di alternarsi nella presenza con figli, favorendo una maggiore condivisione del carico di lavoro domestico e di cura dei figli.

Per quanto riguarda la terza dimensione, cioè la flessibilità dell'orario di lavoro, risulta interessante riflettere, a partire dalle ricerche disponibili, su come la possibilità di distribuire almeno in parte il proprio orario di lavoro nella giornata, nella settimana, nel mese o addirittura nell'arco dell'anno possa incidere favorevolmente sugli impegni di cura familiare e sullo stesso rapporto tra vita privata e vita professionale. Lo strumento più utilizzato nelle organizzazioni per realizzare un orario "amichevole" per coloro che devono far fronte a responsabilità familiari è la flessibilità oraria in entrata e in uscita. A tal proposito risulta interessante il caso dell'Olanda che ha introdotto le banche delle ore del corso della vita, che consentono ad un lavoratore di accumulare del tempo fuori dal lavoro in una specifica fase del ciclo di vita per recuperarlo successivamente. Uno studio condotto negli Stati Uniti<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Cfr. Fourth European working conditions survey, 2007, <http://epp.eurostat.ec.eu>

<sup>96</sup> Chesley N. e Moen P., *When workers care: dual earner couplet's caregiving strategies, benefit use and psychological well-being*, in *American behavioral scientist*, 49, 9, 2006, pp. 1248-1269.

conferma che le coppie con responsabilità di cura che usufruiscono di strumenti di flessibilità oraria in entrata e uscita presentano maggiori livelli di benessere e più alti livelli di produttività e soddisfazione sul lavoro. La flessibilità dell'orario di lavoro controllata e gestita dallo stesso lavoratore favorisce inoltre, secondo questo studio, una riduzione del tasso di assenteismo e il turnover.

I dati che emergono da uno studio europeo<sup>97</sup> sulle forze lavoro, condotto nel 2004, registra che un quarto dei lavoratori dipendenti usufruisce nella fascia di età 25-49 anni di strumenti di flessibilità nell'orario di lavoro; tale fascia di età è certamente quella entro la quale si fanno più pressanti le responsabilità di cura dei figli. Al tempo stesso nella realtà si evidenzia paradossalmente che gli occupati con figli al di sotto dei dodici anni a livello contrattuale hanno meno possibilità di ricorrere a forme flessibili di orario rispetto agli occupati senza figli. I 2/3 delle coppie con un figlio al di sotto dei dodici anni lavorano con orario fisso. Inoltre le madri sole, che hanno dunque meno risorse per definire il proprio sistema famiglia-lavoro, presentano un'incidenza dell'orario fisso più elevata rispetto ai lavoratori in altra condizione familiare.<sup>98</sup>

Questi dati vanno ad ogni modo scomposti a livello dei singoli casi nazionali, poiché è importante considerare le opportune differenze tra un paese e l'altro. I paesi che registrano infatti una maggiore incidenza nell'utilizzo della flessibilità oraria sono la Danimarca, Germania, Austria, Finlandia, Regno Unito e Norvegia. E' interessante il caso tedesco dove molte aziende hanno adottato lo strumento delle banche di compensazione delle ore, che consentono ai lavoratori ampi margini di gestione autonoma del piano orario di lavoro in funzione delle proprie esigenze familiari ma anche per esigenze di formazione.

Nel caso dell'Olanda, a partire dal 2000 è stata introdotta una legge nazionale che

---

<sup>97</sup> Cfr. Eurostat 2009, *Europe Union Labour Force survey annual results*, in <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<sup>98</sup> Ibidem, Naldini, Saraceno 2011, p.55.

ha regolato la possibilità di organizzare il proprio orario di lavoro non solo su base settimanale e annuale ma lungo tutto il corso della propria vita; nello specifico è il target delle donne a usufruirne in misura maggiore.

Nella maggior parte dei casi la possibilità di avere un orario flessibile dipende dalla posizione lavorativa e dal tipo di azienda. Nelle imprese di piccole dimensioni e nelle occupazioni con minor prestigio si riscontra solitamente una maggiore rigidità.

I dati di un'indagine<sup>99</sup> effettuata in Francia aggiungono alcuni interessanti approfondimenti e riflessioni circa l'impatto della settimana di 35 ore lavorative sui sistemi famiglia-lavoro. Emerge infatti che la riduzione dell'orario lavorativo non favorisce in modo diretto un'uguale riduzione delle disuguaglianze di genere e di classe sociale. Nell'indagine francese si è registrato un impatto favorevole sulla conciliazione famiglia-lavoro solo per quelle famiglie con figli che potevano contare su un lavoro "protetto", con orari regolari, in aziende *family friendly* verso i dipendenti con responsabilità di cura familiare. Al contrario, in condizioni lavorative con inferiori garanzie di protezione sociale la riduzione dell'orario lavorativo ha portato alla richiesta da parte dell'azienda di lavorare in fasce orarie "asociali" o flessibili secondo le esigenze dell'azienda stessa.

In definitiva, anche quando esistono legislazioni nazionali che regolamentano l'orario, nella pratica la possibilità di usufruire della flessibilità dipende fortemente dal settore lavorativo e dal tipo di azienda; inoltre alla titolarità di usufruire di un qualche strumento di flessibilità lavorativa non sempre fa seguito un effettivo utilizzo a causa di fenomeni di scoraggiamento o di culture aziendali sfavorevoli.<sup>100</sup>

Quando si analizzano le problematiche connesse alla conciliazione famiglia-

---

<sup>99</sup> Cfr. Fagnani J. e Letablier M.T., *Work and family life balance, the impact of the 35 hours laws in France*, in *Work, Employment and society*, 18, 3, 2004, pp. 551-572.

<sup>100</sup> Ibidem Naldini, Saraceno 2011.

lavoro e quando se ne esplorano le modalità di risposta da parte delle famiglie occorre non fermarsi alla semplice individuazione dei bisogni di cura, ma è necessario collocarli all'interno delle cornici di contesto nei diversi settori occupazionali, del clima lavorativo, degli stili organizzativi nelle realtà professionali, dei livelli di solidarietà verticale e orizzontale che possono favorire o meno positive risposte conciliative e pratiche di welfare realmente messe in atto.

### **1.5. Morfogenesi del lavoro e morfogenesi della famiglia**

Dall'analisi fino ad ora effettuata emerge un quadro molto complesso nella composizione dei tempi personali e tempi lavorativi all'interno dei diversi sistemi famiglia-lavoro. L'ambito familiare e l'ambito lavorativo si connotano spesso per essere fonti di tensione e di complessità riassunte nella formula linguistica "*work-life balance*" che si usa tecnicamente e che di per sé si connota per avere una valenza oppositiva. Gli studi nella maggior parte dei casi convergono su queste modalità interpretative del tema conciliativo che ne evidenziano principalmente gli aspetti negativi e di difficoltà da parte delle famiglie. A livello europeo però è recentemente emersa la critica a questo approccio e da più parti si esprime la necessità di superare la dicotomia antitetica tra famiglia e lavoro che sottende la stessa terminologia fino ad ora utilizzata che afferisce ai concetti di conciliazione, bilanciamento e che rimandano all'idea stessa di vincolo, impedimento, alienazione.

In questo quadro appare rilevante recuperare gli aspetti gratificanti del lavoro, laddove si è in presenza di ambienti professionali che valorizzano questa dimensione essenziale nei percorsi di crescita della persona e che influenza notevolmente anche gli altri aspetti del vivere, da quello familiare a quello sociale ecc...

Le riflessioni e gli studi che si sono mossi in questa direzione sono ancora molto esigui ma costituiscono una provocazione fondamentale al fine di veicolare nuove culture lavorative che possano orientare i comportamenti individuali e collettivi all'interno degli ambienti professionali e realizzare strumenti di welfare realmente utilizzabili da parte delle famiglie.

Negli studi disponibili a livello nazionale e internazionale emerge infatti che laddove il lavoratore definisce stimolante intellettualmente e tecnicamente il proprio ambiente lavorativo tende ad autodefinirsi in senso positivo anche per gli altri aspetti di vita privata e sociale. Anche in tipologie di lavoro più routinizzate, l'attività lavorativa può assumere connotazioni positive di realizzazione personale e gratificazione, in coincidenza di ambienti organizzativi in cui viene privilegiato il piano relazionale dei rapporti orizzontali tra colleghi e verticali tra dipendenti e datori di lavoro.

Come è stato osservato da Hochschild, l'ambiente lavorativo può offrire un ambito privilegiato di impegno e di contatto con il sé al di fuori dei quotidiani impegni familiari e sociali. Orientare la riflessione in questa direzione significa ripensare e ridefinire la questione conciliativa famiglia-lavoro meno in termini di concorrenza diretta e di vincolo oppositivo e più in termini di cooperazione e condivisione. Da qui l'osservazione che emerge da molti studiosi tra cui Zamagni, circa l'uso di definizioni linguistiche non adeguate ai processi complessi che sottendono il tema in questione. Occorre superare lo stesso concetto di conciliazione per approdare a quello di armonizzazione famiglia-lavoro in grado di intercettarne le dimensioni più profonde in una lettura di processo integrativo.

## Capitolo secondo

### IL LAVORO NELLO SCAMBIO SOCIALE.

#### APPRENDIMENTO E AMBIENTI EDUCATIVI NELLE ORGANIZZAZIONI

Il riferimento antropologico, all'interno del quale si è inteso collocare le riflessioni del presente lavoro di ricerca, è quello del Personalismo Cristiano, inteso nelle sue dimensioni di sviluppo integrale della persona e di rispetto della sua autenticità nei diversi ambienti educativi e sociali nei quali realizza le proprie esperienze<sup>101</sup>.

La nozione di personalizzazione, come evidenzia Chiosso, si presenta alquanto complessa: in essa attualmente si intrecciano istanze sociali e progetti politici volti a rafforzare la partecipazione civica dei cittadini, come evidenziano gli studiosi che sostengono il cosiddetto *welfare* positivo (sociologi e politologi come Anthony Giddens e Ulrich Beck) e le strategie educative di pedagogisti ed esperti delle politiche formative<sup>102</sup>. Alla tradizionale mentalità assistenzialistica che spesso anima i servizi alla persona i promotori del nuovo *welfare* oppongono l'obiettivo di aiutare le persone ad aiutare se stesse. Questo può avvenire se, anziché concentrarsi soltanto sulla riduzione del disagio, si lavora per promuovere e sostenere l'autonomia individuale che si manifesta nell'esercizio critico di saper giudicare e scegliere in una società connotata dalla pluralità di proposte<sup>103</sup>. Appare con grande evidenza la necessità di promuovere nei diversi contesti sociali stili di vita e valori positivi che attivino e siano sollecitati da processi riflessivi

---

<sup>101</sup> Cfr. De Natale M.L., *Educazione degli adulti*, Editrice La Scuola, Brescia

<sup>102</sup> Cfr. Chiosso G., *I significati dell'educazione. Teorie pedagogiche e della formazione contemporanee*, Mondadori, Milano 2009.

<sup>103</sup> Ibidem, p. 36.

complessi, sviluppando il capitale umano (attraverso istruzione, formazione e processi più specificamente educativi), riscoprendo le ragioni dell'etica personale e della responsabilità sociale<sup>104</sup>.

## 2.1. Il dibattito pedagogico sulla formazione delle risorse umane

Un contesto organizzativo può essere definito come il luogo di formazione e di scambio sociale delle capacità di lavoro che definiscono le due dimensioni del saper fare e saper essere. La capacità di *voice collettiva* che i lavoratori organizzati, hanno potuto e saputo costruire, attraverso la rappresentanza, l'azione collettiva, le relazioni industriali, la negoziazione e la partecipazione, sono fattori determinanti per le *capabilities for work* che si formano sul mercato del lavoro e con i sistemi di welfare. Senza quel saper essere collettivo, anche il saper fare e il saper essere individuali sarebbero di minore valore per i lavoratori e per la stessa società.

E' nell'ambito del lavoro organizzato che nascono infatti quelle norme sociali di *fairness*, correttezza, onestà, ovvero quei valori di equità che diversi studiosi hanno indicato quali importanti variabili esplicative del funzionamento effettivo del mercato del lavoro e della società nel suo complesso. In questo senso la formazione delle risorse umane nell'epoca della civiltà globale costituisce una dimensione fondamentale dello sviluppo culturale, sociale ed economico. Le pratiche formative, legate a vario modo al rapporto tra lavoro, apprendimento ed educazione, richiedono pertanto categorie di analisi estremamente complesse. Il discorso pedagogico riconosce la promessa insita in ogni persona durante tutto l'arco dell'esistenza, che rinvia a dimensioni di irripetibilità e unicità di ciascun individuo. D'altra parte la riflessione pedagogica, nell'indagare le possibilità

---

<sup>104</sup> Ibidem, p. 37.

educative lungo l'arco della vita richiama alla necessità di analizzare in chiave interdisciplinare gli ambienti educativi e i dispositivi di analisi empirica che si utilizzano nella loro osservazione e lettura.

Come è noto, il paradigma della *Learning Society* si connette strettamente a orientamenti culturali che interpretano i contesti organizzativi come luoghi di costruzione soggettiva dei significati, con una connotazione dell'agire lavorativo in senso fortemente generativo. Tale approccio ha generato negli ultimi anni riflessioni teoriche, oramai largamente condivise dalla comunità scientifica, secondo le quali il contesto organizzativo si identifica come un sistema sociale che apprende nel corso dell'azione.

La percezione d'insieme è che il nostro tempo sia segnato da una trasformazione educativa di ampia portata che sta modificando la nozione stessa di educazione. Le teorie della formazione che si sono sviluppate negli ultimi anni si sono focalizzate su ambiti di indagine finalizzati ad esplorare a quali condizioni è possibile l'esperienza educativa e di apprendimento in età adulta negli specifici contesti di lavoro.

Questo ambito di riflessione, che si colloca all'intersezione di ricerche condotte da pedagogisti, formatori, sociologi, psicologi, si è affermato e sviluppato in virtù di una duplice spinta: da una parte la presa di coscienza che l'uomo si modifica in modo permanente, compie esperienze, attraversa ruoli diversi e dunque deve essere interpretato come soggetto di educazione per tutto il ciclo della vita; dall'altra, le nuove esigenze del mondo del lavoro e delle professioni che sollecitano flessibilità cognitiva, tensione creativa, sforzo continuo di riallineamento delle competenze.

L'educazione permanente rappresenta una prospettiva che tende a conciliare i diversi momenti della formazione umana, considerando la persona nel suo

divenire, nelle sue differenti tappe e modalità, nei suoi diversi mondi di appartenenza<sup>105</sup>.

La formazione andrebbe pensata dunque come condizione che consente agli individui di sviluppare non soltanto le capacità di risoluzione dei problemi, ma anche e soprattutto la propensione a porsi interrogativi che attivino processi euristici, non solo capacità ad adattarsi a ruoli prestabiliti e a quelli nuovi che richiedono le recenti trasformazioni del lavoro<sup>106</sup>, ma anche la capacità di scomporre ruoli e funzioni, leggerli criticamente al fine di riorientare corsi di azione e progettare nuove dimensioni osservative e interpretative delle realtà organizzative.

Negli anni Sessanta una prima variabile alla rigida impostazione tayloristica giunse dalle indicazioni suggerite dai teorici delle *Human Relations*, che, pur senza mettere in discussione l'impostazione funzionalistica e gerarchica dell'organizzazione del lavoro, richiamarono tuttavia l'importanza dell'adattabilità e della flessibilità delle varie parti del sistema. Gli studi che in quegli anni hanno sostanziato tale orientamento, affermatosi già dagli anni Trenta negli Stati Uniti e dagli anni Sessanta in Italia, hanno confermato che la produttività dipende in larga misura dalla buona qualità del clima di lavoro e dei rapporti interni sul luogo di produzione e, in particolar modo, dall'atteggiamento dei capi intermedi e della direzione aziendale, nonché dalla comprensione manifestata verso i lavoratori<sup>107</sup>.

Alle prescrizioni fisse di compiti e di svolgimenti mansionari si sostituirono i ruoli, ossia insiemi di regole che tenevano conto delle variabili nelle aspettative,

---

<sup>105</sup> De Natale M.L., *La prospettiva dell'educazione permanente*, in Vico G. (a cura di), *Pedagogia generale e filosofia dell'educazione: seminari itineranti interuniversitari di pedagogia generale*, Vita e Pensiero, Milano, 2006.

<sup>106</sup> Ibidem, p. 48. (Chiosso)

<sup>107</sup> Ivi, p.48.

di percezioni, interessi, comportamenti. Il sistema non richiedeva più forme di addestramento relativamente semplici, ma abilità professionali più complesse. Cominciò a essere rivalutata anche l'importanza delle dimensioni affettive, umane, relazionali, constatando che l'uomo lavora con maggiori motivazioni se si realizza attraverso il lavoro e si sente parte di un'impresa cui si dedica con altri.

La centratura della riflessione dall'ambiente-sistema nelle sue dimensioni di rigidità organizzativa al soggetto fu ulteriormente promossa dalle ricerche e dagli studi di Kurt Lewin, che ideò la "teoria del campo". Il concetto di campo, mutuato dalla fisica, è inteso come l'insieme dei fattori coesistenti e interdipendenti. Tra questi fattori, nella determinazione del comportamento, è di fondamentale importanza il ruolo dell'ambiente, sia in quanto rappresentazione dell'ambiente fisico, sia come insieme delle dimensioni non immediatamente osservabili. La teoria del campo rappresenta al tempo stesso un metodo per analizzare le relazioni causali e un insieme di costrutti per descrivere e interpretare i fenomeni sociali.

L'approccio lewiniano e dei suoi allievi fu tradotto in ambito formativo secondo modalità ricorsive nelle quali il processo è un percorso euristico, di ricerca, di apprendimento e di decisione. Allo schema sequenziale, che connota il modello causa-azione, si sostituisce un'impostazione circolare in cui causa-azione è rappresentata tanto dalla trasformazione della realtà mentre si fa ricerca, quanto dalla ricerca mentre si opera sulla realtà<sup>108</sup>. In questo senso la formazione si configura come attività di ricerca e azione, tale binomio alimenta l'intervento formativo e nello stesso tempo i dati e le interpretazioni sull'intervento formativo alimentano la conoscenza non solo in termini di continuità, ma di contemporaneità tra l'una e l'altra dimensione.

Le teorie della formazione hanno centrato la propria riflessione su un sapere multidimensionale che si compone di un sapere personale, relazionale, organizzativo, tecnico. Uno degli autori che si è occupato largamente

---

<sup>108</sup> Ibidem, p.49.

dell'apprendimento nelle organizzazioni è Donald A. Schön. Nel contributo teorico "Il professionista riflessivo", Schön oppone al modello della razionalità tecnica, insufficiente per leggere un sistema organizzativo oggi estremamente complesso, il modello della razionalità pratica basato sulla ricorsività delle esperienze.

I problemi non si presentano al professionista già impostati, definiti e pronti ad essere risolti mediante procedure predeterminate. Al contrario essi hanno bisogno di un'analisi preliminare proprio in vista della loro definizione e impostazione. Attraverso queste il professionista mette a punto un'azione coerente che prevede l'indicazione. Questo approccio rinvia a un modello di razionalità molto diversa da quella che fa riferimento a schemi e repertori predeterminati, un modello che ricomprenda la complessità delle forze in gioco e a costante necessità di creare e produrre nuove possibili ipotesi. La razionalità che orienta questo tipo di approccio è una razionalità creatrice e non ordinatrice, esploratrice e non regolatrice, che tiene conto della particolarità e unicità delle esperienze e che consente di costruire conoscenza nello stesso corso di svolgimento delle azioni e delle pratiche umane e di riflettere su tale costruzione<sup>109</sup>. Schön si rifà al modello deweyano della conoscenza attraverso l'azione con un'articolazione in cinque tempi: 1. Definizione di una situazione come problematica e unica; 2. avvio di esperimenti esplorativi; 3. verifica dell'azione; 4. verifica dell'ipotesi; 5. verifica della trasformazione della situazione<sup>110</sup>. Conoscenza e azione sono inscindibilmente collegate e i professionisti si possono perciò definire indagatori che incontrano una situazione problematica la cui realtà devono costruire<sup>111</sup>. Sulla base della ricorrenza di situazioni differenti si costituisce un repertorio di aspettative, immagini, tecniche che formano il bagaglio esperienziale del

---

<sup>109</sup> Striano M., 2001, p.61

<sup>110</sup> Schön D.A., 1993, p.169.

<sup>111</sup> Ibidem, p.182.

professionista a tal punto da configurarsi come un vero e proprio elemento di conoscenza tacito, spontaneo, automatico. Gli elementi fondamentali perché tale processo euristico sia fecondo e produttivo sono:

- a) Capacità di scomporre le strutture della realtà e di ricercare modi alternativi di organizzarla;
- b) Sistemazione ordinata e organica di casi da cui attingere per affrontare i problemi e le situazioni nuove;
- c) Conoscenza delle principali teorie di ciascun sapere professionale per orientarsi in campi non ancora esplorati o che si presentano con tratti inediti;
- d) Comprensione della riflessione nel corso dell'azione e delle condizioni che la favoriscono o la impediscono in un dato contesto.

Ulteriori contributi interessanti sono giunti negli anni Novanta dagli studiosi che hanno approfondito il rapporto, nella persona, tra apprendimento ed esperienza non solo professionale, ma anche esistenziale. La pratica della ricerca-azione, se da un lato è ormai riconosciuta e praticata nelle realtà aziendali più complesse e competitive, dall'altra ha incontrato diverse difficoltà ad imporsi all'attenzione delle realtà organizzative più piccole, per una maggiore propensione verso una cultura aziendale centrata su una mentalità direttiva tayloristica.

Gli studi inerenti alle teorie organizzative pongono dunque al centro delle riflessioni una cultura delle risorse umane che sia intesa come promozione delle competenze della persona e come valore nella prospettiva della produzione di beni intangibili. La dimensione estremamente dinamica dell'apprendimento individuale è una condizione imprescindibile per pensare i processi formativi a livello collettivo, per sviluppare, condividere, promuovere conoscenze e abilità in funzione dell'organizzazione stessa.<sup>112</sup> E' ravvisabile in questa concezione una duplice attenzione: da una parte si

---

<sup>112</sup> Vischi A., *Riflessione pedagogica e culture di impresa. Tra progettualità formativa e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano, 2011.

stima l'importanza dell'educabilità del soggetto per la realizzazione del bene comune, dall'altra si evince che le competenze maturate da ciascuno incidono in modo strutturale sulla competitività e sull'innovazione dei processi produttivi. L'apprendimento, carattere imprescindibile e pervasivo di ogni relazione, implica tuttavia un processo di riflessività molto complesso. Giddens pone in evidenza come l'aumento della possibilità di accesso e di utilizzo delle conoscenze conduca a processi di globalizzazione potenzialmente virtuosi solo a condizione di mantenere una continua *vis* critica per conoscere, comprendere e integrare le nuove conoscenze e informazioni<sup>113</sup>.

Le suggestioni di Jack Mezirow sull'apprendimento trasformativo si collocano entro una cultura educativa ancora minoritaria negli Stati Uniti e nel nostro Paese, sebbene in rapida espansione. La sua ambizione è innanzitutto insegnare a pensare, a ragionare, a riflettere a quanti sono coinvolti in eventi formativi o in quelle situazioni critiche che ogni adulto attraversa nel corso della propria vita<sup>114</sup>. Nelle sue teorizzazioni sull'apprendimento trasformativo Mezirow sostiene con forza la necessità di recuperare quella tradizione di filosofia dell'educazione degli adulti affermatasi con John Dewey. Più che dinanzi ad una disciplina intesa in senso accademico, circoscritta e autocentrata, ci troviamo dinanzi ad un intreccio e ad una interazione dinamica di saperi, non solo finalizzati al fare, bensì a comprendere il ruolo dell'educazione nella condizione adulta: per la produzione, la politica, la diffusione dell'arte, il miglioramento della qualità di vita<sup>115</sup>. Il contributo di grande rilievo ed attualità che gli studi di Mezirow offrono risiedono nelle connessioni che lo studioso evidenzia tra il corso della vita adulta e quelli che definisce dilemmi cognitivi. Mezirow nelle sue riflessioni compie un'acuta analisi dell'adulità

---

<sup>113</sup> Ivi, p.21.

<sup>114</sup> Demetrio D., in Mezirow J., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003.

<sup>115</sup> Ibidem, p.9.

orientata a respingere categoricamente ogni definizione stereotipata dell'adulto che per molto tempo ha caratterizzato la letteratura scientifica e gli studi di pedagogia e che troviamo ancora nei dizionari di pedagogia e in testi affatto obsoleti di educazione degli adulti. Testi nei quali, ancora, primeggiano tesi funzionalistiche che disegnano, più che l'intrinseca problematicità della condizione umana, i suoi astratti doveri, i suoi vizi e le sue virtù<sup>116</sup>. Si tratta per lo più di descrizioni di profili adultistici o adultomorfi ideali, che da un lato enfatizzano il modello al quale si rivolgono le attese del mondo produttivo oggi, dall'altro propongono forme tipologiche di personalità e caratteriologie<sup>117</sup>. D'accordo con le osservazioni avanzate da Demetrio, passando in rassegna i molteplici contributi scientifici sul tema appare chiara l'impressione che l'adulto, circoscritto all'interno di definizioni idealtipiche e sostanzialmente acritiche, "sembra essere l'ultimo totem a non essere stato ancora profondamente riesplorato, avvicinato e discusso facendo tabula rasa di ogni luogo comune, indagandone le contraddizioni e i paradossi; evidenziandone le differenze, oltre che di genere, ascrivibili alle diverse scansioni temporali dello sviluppo dell'età oggi più lunga, tortuosa, aperta ad imprevisti e crisi dell'esistenza. Abitata, certo, da mete socioprofessionali, da calendari e tappe sancite da convenzioni e rituali sociali, ma, allo stesso tempo, da nodi di tensioni"<sup>118</sup>. La stessa nozione di "adulthood", introdotta nella nostra letteratura scientifica alla fine degli anni Ottanta, mutuata dall'inglese (*adulthood*) e presente in Francia come *adulthood*, mette in scacco il ricercatore avvertito, scettico rispetto ad ogni riduzionismo sia teoretico che empirico-sperimentale<sup>119</sup>. I più recenti studi sul *transformative learning* hanno offerto un'apertura del concetto di adultità a dimensioni ben più complesse, in grado di restituire l'estrema articolazione di una condizione esistenziale che si modifica e

---

<sup>116</sup> Ibidem, p.14.

<sup>117</sup> Ibidem, p.14.

<sup>118</sup> Ivi.

<sup>119</sup> Ivi.

si ridefinisce costantemente durante tutto il ciclo di vita. In altre parole a fronte delle stereotipate immagini dell'adulto definito e compiuto, assestato ormai nei suoi compiti lavorativi e genitoriali, il concetto di adultità fa riferimento certamente alla transizione a fasi sociologicamente prevedibili e preordinate (ingresso nel lavoro, avanzamento di carriera, riproduzione biologica e cura della prole ecc...), ma in una dimensione di incertezza, di transività delle emozioni, di molteplici possibilità nelle traiettorie di vita, mettendo in discussione posizioni consolidate, progetti e sicurezze<sup>120</sup>. L'invito epistemologico che proviene dalle più recenti riflessioni e studi pedagogici è quello di rivedere assunti interpretativi e procedure descrittive acritiche.

## **2.2. Le origini del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa: le teorizzazioni nell'ambito delle organizzazioni.**

Il concetto di responsabilità sociale di impresa (d'ora in poi RSI) non è un concetto nuovo nelle attuali riflessioni teoriche, si tratta certamente di un'idea maturata da tempo e condivisa largamente, che pone in posizione di importanza prioritaria l'assunzione da parte dell'impresa di specifiche responsabilità etiche e morali oltre che legali. L'aspetto innovativo riguarda il "verso chi" o "verso cosa" oggi l'azienda deve rispondere in termini di responsabilità, come afferma Zamagni<sup>121</sup>.

Le origini dell'attuale concezione di RSI sono da individuare nella storia economica e sociale degli Stati Uniti negli anni Trenta. Tra la fine dell'Ottocento e i primi del Novecento, in coincidenza dello sviluppo dell'industrializzazione di

---

<sup>120</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>121</sup> Zamagni S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche da bilancio sociale*, Il Ponte Editore, Perugia, 2003.

massa che aveva determinato alti tassi di occupazione e un generale miglioramento delle condizioni di vita, collocando gli Stati Uniti in posizione di prima potenza economica mondiale, si era radicata la convinzione che le ricorrenze cicliche delle crisi economiche avessero ceduto il passo ad una diffusa stabilità, che poteva considerarsi ormai una condizione certa e destinata a durare nel tempo almeno nelle economie sviluppate dell'Occidente. Come è storicamente noto il crollo della borsa di New York nell'ottobre del 1929 infranse l'illusione che le realtà di impresa creassero benessere e ricchezza per tutta la comunità semplicemente perseguendo il profitto e con essa l'idea che l'interesse dei cittadini coincidesse con quello dell'impresa.<sup>122</sup>

A partire dagli anni Trenta, a seguito dell'esperienza del 1929, le grandi imprese iniziarono a interrogarsi su quali responsabilità e verso quali attori sociali le realtà produttive erano chiamate a rispondere, il dibattito nasceva dalla consapevolezza dell'avvenuta frattura tra proprietà e controllo, con la conseguente perdita da parte degli shareholder di qualsiasi *status* speciale basato sui diritti di proprietà, la conseguente assunzione di potere da parte di nuove figure, la classe manageriale, che avendo sottratto il controllo dell'impresa ai proprietari, non avevano il diritto di utilizzare il potere a proprio esclusivo vantaggio, ma avevano il dovere di porsi a servizio del benessere della società. La dottrina degli stockholder diventa dominante nel diritto statunitense a partire dagli anni Venti, in seguito alla sentenza della causa *Dodge vs Ford*, secondo cui lo scopo principale di una corporation è la massimizzazione del profitto, sottolineando che gli altri scopi, se ve ne sono, sono secondari.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Macchioni E., *La nascita del concetto di Corporate Social Responsibility, lo scenario Europeo e l'emergere della famiglia come nuovo stakeholder dell'azienda*, in Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 2009.

<sup>123</sup> Ivi, p.47

L'avvio della riflessione sulla responsabilità di impresa avviene in questi anni negli Stati Uniti, con un anticipo notevole rispetto all'Europa a seguito dei processi di industrializzazione. Tuttavia negli stessi anni in Italia si fanno strada alcune esperienze di imprenditorialità responsabile che, per far fronte ad una assenza di misure di welfare, si impegnano a rispondere a livello di impresa con misure e iniziative che assicurino una vita più sostenibile e dignitosa ai propri dipendenti.

Gaetano Marzotto costruisce nella realtà di Valdagno la "città sociale", uno dei più rilevanti complessi di opere assistenziali nel contesto italiano, che diede risposte in termini di servizi alle maggiori problematiche quali l'assenza di servizi sociali fondamentali, condizioni abitative insalubri, urbanizzazione disordinata e poco razionale. Negli stessi anni si ricorda un'altra esperienza imprenditoriale responsabile, quella della famiglia Olivetti d'Ivrea.

Risulta importante sottolineare che la riflessione sul nesso tra impegno sociale e sviluppo economico dell'impresa, che si affermò negli anni seguenti alla frattura economica del 1929, si differenziava nettamente dalle esperienze di semplice filantropia dei primi del Novecento che interpretavano le azioni di solidarietà sociale promosse dall'impresa nella sola dimensione di costruzione della buona immagine aziendale. Non è un caso, infatti, che la riflessione e le iniziative di RSI abbiano seguito, nei decenni, un percorso non lineare, ma per "scatti", rimanendo in seconda linea nei periodi di crescita e prosperità economica, quando era viva la convinzione che l'economico bastasse a se stesso ed occupando posizioni di avanguardia quando, in periodi di difficoltà, l'economico ricorda l'importanza del patto con la comunità. Nata negli anni Trenta del secolo scorso, la RSI nei due decenni successivi, in cui tutto il mondo era impegnato nella ricostruzione dopo il secondo conflitto mondiale, diviene protagonista delle prime teorizzazioni.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Ibidem, p.47-48.

Un primo tentativo di riflessione sui doveri di responsabilità dell'impresa rispetto alla società si intercetta nei primi anni cinquanta del secolo scorso a seguito di uno studio che condusse l'economista Howard Bowen sulla formazione della coscienza sociale dei *businessman*. In questi primi studi si nota come per la prima volta emerga un'idea di responsabilità dell'uomo di affari nei confronti del contesto sociale nel quale opera, oltre che obbligazioni di natura puramente economica e orientate agli azionisti e alla proprietà, ma rimarranno a lungo profili di responsabilità sociale circoscritti alla figura unitaria dell'uomo d'affari, piuttosto che dell'impresa nella sua accezione di sistema multidimensionale e con specifici profili di responsabilità verso diversi attori. Selkmann nel 1958 sottolineava che il tema della *social responsibility of business* corrisponde al bisogno degli uomini d'affari di costituirsi movimento e dotarsi di una propria ideologia. La sofisticata strategia di legittimazione, permette ai *businessman* di rivendicare la moralità dell'impresa, questa evoluzione in senso riflessivo secondo Selkmann era da ricondurre principalmente all'avvenuta separazione tra proprietà e controllo del potere tecnico manageriale e dunque poggiava su dimensioni essenzialmente difensive<sup>125</sup>, ma allo stesso tempo rispondeva ad una prima presa di consapevolezza dei profondi mutamenti organizzativi che stava attraversando il sistema capitalistico.

### **2.3. Le teorizzazioni della *stockholder view***

Gli anni Sessanta furono caratterizzati da una contestazione del concetto di RSI da parte di non pochi teorici che riconoscevano nella produzione di profitti l'unica responsabilità legittima delle imprese. Al centro delle teorizzazioni degli anni Sessanta si collocava l'economista Milton Friedman che riteneva essenzialmente sovversiva la posizione di quanti sostenevano la RSI. Secondo lo studioso la

---

<sup>125</sup> Ibidem, p.48.

decisione manageriale di sacrificare i profitti aziendali per il conseguimento di obiettivi sociali comprometteva il sistema capitalistico, considerato l'unico sistema in grado di garantire i diritti politici. Secondo Friedman i manager che praticavano la RSI perseguivano scopi moralmente illegittimi poiché violavano i propri obblighi di tipo fiduciario verso gli investitori e proprietari, utilizzando risorse economiche degli investitori per far fronte a problemi di ordine sociale<sup>126</sup>.

La teoria di Friedman rappresentò un punto d'osservazione del fenomeno, ricordava l'obiettivo dell'impresa e rappresentò in quel momento una netta contrapposizione del dibattito sulla RSI.<sup>127</sup> Come è noto erano gli anni in cui gli Stati Uniti stavano vivendo un vero e proprio *boom* economico che produceva ricchezza sia per gli imprenditori sia per i cittadini<sup>128</sup> e sembrava prioritario e trasversale agli interessi di tutti i target sociali un unico obiettivo: proseguire nella produzione di profitto.

Dal punto di vista sociologico, le considerazioni di Friedman si ritrovano teorizzate nel pensiero di Niklas Luhmann, il quale sosteneva che ogni sottosistema sociale è chiuso e autoreferenziale, mantenendo i propri confini attraverso l'*autopoiesis*, ridefinendosi continuamente rispetto al suo codice. Secondo Luhmann l'ambiente esterno, in questo caso il sottosistema sociale, non può mescolarsi al sistema economico, realizzando intrecci societari; tra un sottosistema e l'altro non vi è spazio per il dialogo. Per il teorico le questioni di responsabilità sociale possono assumere rilevanza solo se propongono possibilità di guadagno e si costituiscono come risorse e prospettive di incentivo all'acquisto o di crescita dei prezzi sul mercato. In altri termini, secondo Luhmann, perché la responsabilità sociale divenga attività degli imprenditori e dei manager, occorre che essa divenga business.

---

<sup>126</sup> Ivi, p.49.

<sup>127</sup> Ibidem, p.50.

<sup>128</sup> Ivi, p.50.

Intorno agli anni Settanta, l'interesse intorno al tema della RSI ritorna ad essere rilevante, proprio in un momento storico caratterizzato dalla crisi petrolifera, da difficoltà economiche e da un forte orientamento ai temi della pace, dei diritti civili, dalle lotte per i diritti dei lavoratori, da una forte attenzione per le questioni ambientaliste e la crescente consapevolezza da parte dei consumatori circa il loro ruolo (nasce infatti in questa cornice storica e sociale il commercio equo e solidale). In questi anni un importante contributo arrivava dalle riflessioni teoriche di Archie Carrol, che offrirono una prima definizione di responsabilità sociale di impresa in termini di aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento.<sup>129</sup> Secondo Carrol la RSI si articola su quattro dimensioni che dovrebbero orientare l'impresa in funzione di:

- a. responsabilità economiche, l'impresa deve essere redditizia;
- b. responsabilità giuridiche, l'impresa deve conformarsi alla legge vigente;
- c. responsabilità etiche, l'impresa deve saper intercettare le esigenze dell'opinione pubblica;
- d. responsabilità discrezionali, l'impresa deve essere un buon cittadino.

Si propone di seguito una rappresentazione grafica della nota *Piramide della CSR* formulata da Carrol:

---

<sup>129</sup> Carrol A., *A free dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of Management Review*, 4, 1979.



Figura 2- Piramide della CSR di Carrol

La piramide suggerisce come le responsabilità dell'impresa si siano ampliate progressivamente verso una sempre maggiore specializzazione dell'impresa, che si è andata a costituire come una nuova soggettività sociale, come un vero e proprio cittadino portatore di diritti e doveri.

#### **2.4. Il contributo teorico di Edward Freeman e l'approccio degli stakeholder**

I contributi teorici degli anni Settanta, avendo il merito di iniziare a definire il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa, pongono i presupposti per l'affermarsi della *Stakeholder Theory*, sviluppata da Edward Freeman nel 1984, alla quale si deve il principale sviluppo del concetto negli ultimi vent'anni. Le riflessioni teoriche avevano già da tempo individuato l'esistenza degli stakeholder, ma con gli studi di Freeman si assiste ad una definizione sistematica,

intercettando una differenza tra stakeholder primari, il cui apporto è fondamentale per la sopravvivenza stessa dell'azienda, e stakeholder secondari.

La formulazione della teoria degli stakeholder nacque poiché i mutamenti in atto nel mondo dell'impresa evidenziavano che la rappresentazione dell'impresa come un modello lineare di tipo input-output, risultava obsoleta. L'impresa era raffigurata come un'attività in cui risorse economiche venivano orientate esclusivamente alla produzione di profitto. Investitori, dipendenti e fornitori mettevano a disposizione input che l'impresa trasformava in output per i consumatori. La teoria degli stakeholder opera un superamento dell'impresa intesa in termini di transazioni di mercato per restituirle dimensioni cooperative che coinvolgono un ampio numero di individui e gruppi che insieme orientano le azioni per raggiungere i propri fini.

La teoria degli stakeholder ha consentito di evidenziare in modo chiaro le relazioni tra 'impresa ed altre realtà sociali e ha posto le basi per il riconoscimento dell'impresa come un nuovo soggetto sociale. La rappresentazione grafica delle concettualizzazioni di Freeman pone al centro l'impresa collocata nel fulcro di una ruota intorno al quale figurano i diversi stakeholder di sistema.

William Evan ed Edward Freeman elaborarono in modo sistematico la teoria dell'impresa basata sul modello degli stakeholder e in un articolo del 1988, dal titolo "*A stakeholder Theory of modern corporation: Kantian Capitalism*", evidenziarono la necessità di superare le teorizzazioni che riconoscevano una responsabilità dei manager esclusivamente verso gli azionisti, con un'adeguata teorizzazione che attribuisca ai manager diverse responsabilità legate ad un rapporto fiduciario nei confronti di una ben più ampia serie di interlocutori, gli stakeholder appunto dell'impresa: fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale.

Figura 3 - Stakeholder Theory in base al modello di Freeman.



Secondo le teorizzazioni di Freeman il manager deve considerare nelle sue decisioni tutte le componenti di responsabilità assumendo che vi è un implicito contratto tra l'impresa e la società, attraverso il quale la società legittima l'impresa a strutturarsi e a costituirsi come soggetto sociale sul territorio, in cambio della promozione del benessere sociale<sup>130</sup>. La nozione di contratto sociale, introdotta dai filosofi politici al fine di fondare la legittimità morale di particolari forme di governo e di definire gli obblighi reciproci di governanti e cittadini, è stata applicata negli ultimi vent'anni anche alle organizzazioni economiche per dare ragione della natura degli obblighi di queste verso la società<sup>131</sup>.

Il contributo più sistematico alla formulazione di una teoria degli stakeholder centrata sul concetto di contratto sociale lo si deve certamente agli studi e alle riflessioni di Evan e Freeman, ma i tentativi definitivi dei soggetti

---

<sup>130</sup> Ibidem, p.53.

<sup>131</sup> Ivi, p.53.

direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'impresa sono rimasti ancorati a dimensioni generiche. In altre parole la letteratura scientifica evidenzia che la questione su chi siano esattamente gli stakeholder di un'azienda, i soggetti che a vario titolo sono portatori di interessi nei confronti di una realtà aziendale e che può influenzare o essere influenzato dalle decisioni di un'azienda, rimane ad oggi una questione per certi aspetti aperta.

### ***2.5. Le classi di stakeholder***

Una definizione che circoscrive la questione in modo più ristretto la si deve a Clarkson<sup>132</sup>, che nell'intercettare i potenziali stakeholder di un'azienda utilizza la dimensione del "rischio". Lo studioso definisce gli stakeholder come *risk bearer*, cioè portatori di rischi volontari o involontari, sono in altri termini quegli attori o gruppi che presentano pretese legittime definite in base al rischio di sopravvivenza dell'impresa stessa. Interessante risulta la distinzione che opera Clarkson tra stakeholder primari, soggetti e gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non può sopravvivere e stakeholder secondari, si tratta di coloro che sono influenzati o possono influenzare l'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza. Nell'analisi differenziale di questi due macro-gruppi di stakeholder Clarkson colloca all'interno del primo gruppo investitori, dipendenti, fornitori, consumatori, lo Stato e la comunità, mentre nel secondo gruppo colloca i media e i gruppi di interesse<sup>133</sup>. L'elemento significativo della riflessione di Clarkson risiede nel fatto che, utilizzando la dimensione del rischio e della relativa sopravvivenza dell'organizzazione stessa, per individuare gli stakeholder, riesce ad evidenziare chiaramente la forte interdipendenza tra il gruppo degli stakeholder e l'impresa.

---

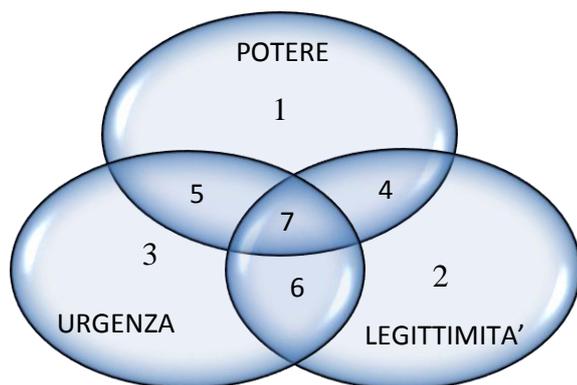
<sup>132</sup> Clarkson M.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, 1995, University of Toronto.

<sup>133</sup> Ibidem, p.55.

Le riflessioni che hanno fatto seguito alle elaborazioni teoriche di Clarkson sono di fondamentale interesse poiché hanno lavorato ulteriormente sull'individuazione di quali stakeholder possono essere ritenuti realmente significativi per la sopravvivenza dell'impresa. In questo senso i contributi teorici di Mitchell e dei suoi collaboratori hanno sistematizzato gli attributi che definiscono le diverse classi di stakeholder:

- il potere dello stakeholder di influenzare l'impresa;
- la legittimità della relazione dello stakeholder con l'organizzazione;
- l'urgenza della pretesa dello stakeholder sull'impresa.

Dalla combinazione dei tre attributi (potere, legittimità, urgenza) è possibile costruire una tassonomia che classifica sette diversi sottogruppi definiti come classi di stakeholder, rappresentati graficamente come segue:



#### **STAKEHOLDER LATENTI**

1. Stakeholder dormienti
2. Stakeholder discrezionali
3. Stakeholder impegnativi

#### **STAKEHOLDER CON ASPETTATIVE**

4. Stakeholder dominanti
5. Stakeholder dipendenti
6. Stakeholder pericolosi

#### **7. STAKEHOLDER DEFINITIVI**

Un'impresa nelle sue azioni di *decision making*, al fine di intercettare le ricadute multidimensionali delle proprie decisioni, deve tenere conto delle diverse

classi di stakeholder, che possono essere identificate in base al possesso di uno, due o di tutti e tre gli attributi di potere, legittimità e urgenza. Uno stakeholder sarà percepito dal *management* di un'impresa come rilevante in funzione del numero cumulativo di tali attributi.

I sette tipi di stakeholder possono essere raccolti in tre classi di rilevanza: stakeholder latenti, stakeholder con aspettative e stakeholder definitivi.

### 2.5.1. Stakeholder latenti

La classe degli stakeholder latenti è caratterizzata da un solo attributo, pertanto la sua rilevanza reale o percepita si attesta su livelli bassi. Questa classe si divide a sua volta in:

- *Stakeholder dormienti*. Il loro attributo è il potere, in funzione del quale possono imporsi all'attenzione dell'azienda, ma non avendo propriamente una relazione legittima e un'aspettativa urgente, le loro possibilità di utilizzo del potere sono ridimensionate. Essi hanno una limitata interazione con l'azienda, tuttavia la possibilità di cumulare un secondo attributo di urgenza o legittimità li rendono stakeholder significativi. Uno specifico esempio di stakeholder dormiente sono i dipendenti licenziati che si trovano nella possibilità di esercitare il proprio potere attraverso diversi canali di azione e comunicativi, dalle azioni dimostrative che mobilitano l'opinione pubblica, al ricorso ad istanze di annullamento del licenziamento e così via;
- *Stakeholder discrezionali*. Si caratterizzano per l'attributo di legittimità, non hanno però il potere di influenzare l'impresa, né un'aspettativa urgente. Da un punto di vista strettamente funzionale il *management* non è portato ad attivare spazi di condivisione, ma tale classe di stakeholder è ritenuta molto interessante per gli studiosi che si occupano di responsabilità sociale di impresa. Secondo Carrol,

infatti, questi stakeholder rappresentano spesso i soggetti verso i quali si orientano le azioni di filantropia di impresa<sup>134</sup>. Esempi concreti di stakeholder discrezionali sono le organizzazioni non-profit, come scuole, ospedali, mense, che ricevono donazioni da diverse realtà imprenditoriali;

- *Stakeholder impegnativi*, si caratterizzano per l'attributo dell'urgenza e pur non rappresentando un fattore di rischio reale per l'azienda, sono nella possibilità di creare temporanei disagi. In questa categoria rientrano per esempio singoli dimostranti che occupano le aree esterne di un'azienda per manifestare dissenso rispetto ad una reale o presunta responsabilità disattesa. La possibilità di entrare in relazione con il management per questo tipo di stakeholder è improbabile, poiché non ha la possibilità di acquisire legittimità o urgenza.

### 2.5.2. Stakeholder con aspettative

La classe di stakeholder con aspettative si caratterizza per avere due dei tre attributi, questa condizione li pone su posizioni rilevanti rispetto all'impresa, gli interessi di questi stakeholder sono presi in considerazione dall'impresa in funzione di un più elevato livello di coinvolgimento. Si individuano, anche in questo caso, tre sottocategorie di stakeholder:

- *Stakeholder dominanti*, sono definiti dall'essere potenti e legittimi, all'interno dell'impresa costituiscono la coalizione dominante. Questo gruppo di stakeholder ha aspettative legittime e possono promuovere azioni per il raggiungimento dei propri obiettivi attraverso meccanismi formalizzati, come il consiglio di amministrazione che è costituito dai rappresentanti della

---

<sup>134</sup> Carrol A., *A free dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of management review*, n°4, 1979.

proprietà, dai creditori e dai leader della comunità, il dipartimento risorse umane, che riconosce e rinnova la relazione dipendente-azienda;

- *Stakeholder dipendenti*, si connotano per avere aspettative legittime e urgenti, ma non hanno il potere, in virtù del fatto che dipendono da altri stakeholder o dal management, la non reciprocità del potere determina la condizione di esercizio dello stesso solo in presenza di tutela e protezione da parte degli altri stakeholder.
- *Stakeholder pericolosi*, hanno i due attributi del potere e dell'urgenza, ma mancano di legittimità. In questo caso di stakeholder i registri espressivi attraverso i quali agiscono sono di natura coercitiva e aggressiva. Esempi concreti delle azioni che possono porre in essere questa categoria di attori sono scioperi, sabotaggi, atti distruttivi.

### 2.5.3. Stakeholder definitivi

Gli stakeholder definitivi possiedono oltre che potere e legittimità, anche urgenza rispetto alle istanze che pongono all'azienda, in tal caso il management conferisce alle loro richieste priorità e immediatezza di risposta. Gli stessi stakeholder con aspettative possono diventare definitivi, acquisendo il terzo attributo, sia esso potere, legittimità o urgenza.

Le teorizzazioni sugli stakeholder hanno avuto il pregio di evidenziare il dinamismo e l'importanza della relazione tra management e gruppo degli stakeholder per un buon sviluppo dell'impresa. Goodpaster ha sottolineato come la teoria degli stakeholder si ancori ad un approccio strategico, in una dimensione preventiva, rileva cioè i soggetti sociali e i gruppi che possono influenzare una realtà di impresa; ma allo stesso tempo è evidente che tale riflessione teorica esprime anche un approccio di tipo morale e fiduciario, l'accento in questo caso è

posto su un bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder, poiché i loro diritti sono reputati meritevoli di essere soddisfatti.

La rassegna sulle teorie degli stakeholder proposta in questa sede, appare particolarmente utile per comprendere come tali riflessioni abbiano affermato nel tempo un concetto di attività di impresa intesa in termini di attività morale che influisce in modo diretto o indiretto sul benessere di molte persone. Freeman ha utilizzato il nucleo normativo di questa teoria per dare un resoconto del processo attraverso il quale gli esseri umani creano valore mediante le attività imprenditoriali. Come sostiene lo stesso Freeman: “La teoria degli stakeholder consente una più utile descrizione della pratica di creazione del valore in quanto, a differenza di altre descrizioni, è in grado di prestare attenzione a tutti i soggetti con un interesse in tale pratica”. La peculiarità introdotta con la teoria degli stakeholder risiede nella dimensione cooperativa, lo stesso capitalismo ha ricevuto in quegli anni un’interpretazione che lo ridefiniva come iniziativa cooperativa tra le imprese, i fornitori, i dipendenti, i consumatori, la comunità.

Nel quadro dell’ultimo ventennio, secondo Zamagni, si possono individuare tre sostanziali ragioni che hanno contribuito a far avanzare il dibattito sul senso e il significato della RSI nell’epoca della globalizzazione<sup>135</sup>:

- la logica d’azione del *non-profit* è penetrata gradualmente dentro la logica d’azione dell’impresa *for-profit*. Attraverso questa contaminazione l’impresa ha compreso che si possono ottenere profitti anche se si inseriscono nelle proprie finalità d’interesse collettivo, poiché l’azienda riesce a rimanere sul mercato tanto più a lungo quanto più riesce ad assecondare obiettivi plurimi e non unicamente di profitto;

---

<sup>135</sup> Zamagni S., *La responsabilità sociale dell’impresa: presupposti etici e ragioni economiche da bilancio sociale*, Il Ponte, n°3, 2003.

- la destrutturazione dell'attività produttiva, con la conseguente delocalizzazione delle imprese da un lato ha reso, apparentemente, meno forte la relazione tra azienda e territorio, dall'altro, proprio per lo sviluppo di sistemi di comunicazione e controllo anche a distanza, si è resa necessaria una continua rendicontazione del proprio operare;
- l'affermarsi della responsabilità sociale del consumatore. In altre parole la figura del consumatore come ricettore passivo ha ceduto il passo, in questi ultimi anni, ad nuovo soggetto che intende consumare in modo critico. La scelta del consumatore non è più orientata da un mero calcolo qualità-prezzo, ma è interessato sempre di più a comprendere come quel certo bene di consumo è stato prodotto. Su questo mutamento culturale poggia l'affermarsi in tempi recenti del commercio equo e solidale e delle iniziative che promuovono e garantiscono produzioni e condizioni di lavoro sostenibili.

Il consumo e la produzione si configurano, attraverso l'emergere del consumatore-cittadino e dell'impresa-cittadina, come strumenti per la nascita di un processo di sviluppo post-moderno più umano<sup>136</sup>. L'impresa responsabile nell'epoca della globalizzazione è dunque quella che concorre a definire un'etica civile ed educativa del lavoro, in grado di rispondere agli interessi della comunità e di promuovere benessere per poter far fronte alle sfide dell'attuale società post-industriale.

La teoria degli stakeholder si presenta nel suo insieme come un approccio olistico al *management*, integrando l'aspetto economico con quello sociale,

---

<sup>136</sup> Ibidem, p.41.

ambientale, etico e politico<sup>137</sup>. D'altra parte i comportamenti socialmente responsabili delle imprese dovrebbero essere legati a modi di comunicare che riflettano la capacità di dialogare con gli stakeholder per comprendere e rispondere ai loro bisogni in termini di etica, fiducia e solidarietà<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> Vischi A., *Riflessione pedagogica e culture di impresa, tra progettualità formativa e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano, 2011, p.81.

<sup>138</sup> Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2004.

## Capitolo III

### LE POLITICHE FAMILIARI DI CONCILIAZIONE E CURA

#### Premessa

L'interesse verso il confronto europeo sulla questione della Responsabilità Sociale di Impresa e sulle prassi aziendali che, nelle diverse realtà nazionali si sono distinte per aver promosso misure e azioni a servizio della ricomposizione dei tempi familiari e lavorativi e del benessere stesso dei lavoratori, è andato costruendosi in occasione dell'esperienza di *stage*<sup>139</sup> che ho effettuato nel 2011 presso la Delegazione di Regione Lombardia a Bruxelles - Sezione Affari Sociali. Il contesto formativo dell'esperienza ha consentito di collocare le riflessioni di ricerca in una dimensione di confronto estremamente concreto con le realtà dei Paesi Europei impegnate in tale direzione. Attraverso la partecipazione ai *public hearing* e agli *stakeholder seminar* delle sessioni di consultazione<sup>140</sup> presso le Istituzioni europee ho potuto approfondire gli orientamenti della Commissione Europea rispetto alle diverse declinazioni della questione sulla responsabilità sociale ed educativa nei contesti organizzativi. In particolare il workshop “*Work-*

---

<sup>139</sup> Lo stage si è collocato all'interno degli accordi tra la Direzione della Delegazione a Bruxelles di Regione Lombardia e la Cattedra di Pedagogia della Famiglia, nella persona della Prof.ssa M.L. De Natale e si è svolto nel trimestre settembre-dicembre 2011.

<sup>140</sup> Public Hearing “*The European Higher Education Area: state of play*” presso Committee on Culture and Education; stakeholder seminar “*The future of families*” presso European Commission; Seminario formativo sulla progettazione europea nell'ambito del *Lifelong Learning Programme*–Sessione “*The Grundtvig Programme, Multilateral Project*” presso Education and Culture DG; stakeholder seminar promosso da Cedefop “*Vocational education and training. Have the European tools improved learning, mobility and employment?*”; seminar “*Quality of services targeted at know mv: European indicators to minors victims of violence*” presso Committee of the Regions; High level expert workshop “*Work-life balance and reform of the welfare state: innovative approaches and practices at regional level*” – presso Economic and Social Committee.

*life balance and reform of the welfare state: innovative approaches and practices at regional level*” ha consentito l’acquisizione di importanti dati sulle esperienze europee di buone pratiche aziendali, che hanno sostanziato il presente lavoro di ricerca di Dottorato.

### **3.1. Lo scenario europeo sulla Responsabilità Sociale di Impresa**

I primi contributi di riflessione europei sul tema della Responsabilità Sociale di Impresa furono sistematizzati in un documento ufficiale del 1993 curato da Jacques Delors (all’epoca Presidente della Commissione Europea), il Libro Bianco *“Crescita, competitività ed occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo”*. Già allora, nelle sedi di confronto pubblico, veniva riconosciuto un decisivo rilievo alla dimensione della responsabilità per far fronte alla crisi occupazionale, attraverso il rilancio di un’economia che fosse aperta, decentrata, competitiva ma soprattutto solidale.

Le prospettive più convincenti per una risoluzione della crisi nel settore occupazionale chiamavano in causa con rinnovato vigore i profili di responsabilità presso tutti gli attori economici e la classe imprenditoriale. Nel 1995 Delors sistematizzava queste prime riflessioni in un ulteriore documento, *“Manifesto delle imprese contro l’esclusione sociale”*, che vide l’adesione e il sostegno di un primo gruppo di imprese che si impegnavano a contrastare processi di esclusione sociale, promuovendo il dialogo sul tema della CSR e sperimentando prime concrete iniziative di buone pratiche della responsabilità nei propri contesti organizzativi.

Dal 2000 il tema si colloca tra le priorità europee, a seguito della strategia di Lisbona del Consiglio Europeo, che riconobbe alla responsabilità sociale delle realtà di impresa un’importanza fondamentale per quanto concerne i processi stessi di sviluppo e di crescita dell’Europa. Al fine di dare un impulso concreto all’attuazione della responsabilità di impresa nelle pratiche aziendali, fu stabilito

l'obiettivo di produrre fino al 2010 azioni concrete in termini di formazione permanente, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inclusione sociale e sviluppo sostenibile. La successiva pubblicazione nel 2001 da parte della Commissione del Libro Verde dal titolo "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*" ha rappresentato l'avvio di processi di consultazione che avevano l'obiettivo di raggiungere una condivisione a livello europeo delle principali linee di orientamento sul tema. Il documento operava una prima definizione di CSR intesa come "Integrazione volontaria, al di là degli obblighi legali, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". La CSR ha dunque ricevuto una prima scomposizione analitica: la CSR interna riguarda gli aspetti di gestione delle risorse umane, di tutela della salute e sicurezza, di adattamento alle trasformazioni aziendali, di gestione degli effetti sull'ambiente; la CSR esterna, invece, si riferisce alle relazioni con le comunità locali, costruzione di *partnership* commerciali, rispetto dei diritti umani nei processi di fornitura e preoccupazioni ambientali a livello planetario<sup>141</sup>.

La cornice all'interno della quale la Commissione ha inteso avviare il dibattito sulla Responsabilità Sociale di Impresa, è quella di orientamento e condivisione a livello europeo dei presupposti definitori della CSR e delle azioni di promozione nelle attività delle imprese, senza prospettare aspetti legali propriamente sanzionatori. Questa scelta è costitutiva e fondante di una modalità di intervento delle istituzioni europee che afferisce a meccanismi di *soft law*, ritenuti evidentemente più adeguati a favorire la costruzione di condivisione che si colloca nella direzione di un processo di *educazione alla responsabilità* nelle realtà aziendali.

---

<sup>141</sup> Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*. Franco Angeli, Milano 2009.

D'altra parte la pubblicazione nel 2001 del Libro Verde della Commissione generò una serie di reazioni da parte delle imprese che, se da un lato appoggiavano gli orientamenti europei sul tema della CSR, dall'altro evidenziavano la necessità di definire strumenti che garantissero la trasparenza, la diffusione e l'affidabilità informativa sui processi produttivi etici e responsabili.

Queste osservazioni che pervenivano dalle realtà di impresa hanno avuto il merito di avviare negli ultimi anni una importante produzione di norme e procedure di valutazione e certificazione delle pratiche socialmente responsabili, che investissero di oggettività le azioni di responsabilità sociale di impresa.

Le successive comunicazioni della Commissione Europea sul tema della CSR si sono orientate in modo prioritario a promuovere la conoscenza degli impatti positivi delle pratiche di responsabilità di impresa nelle diverse aree di *business* aziendale e sugli stessi livelli di produttività.

### **3.2. Le Le Alleanze Locali per la Famiglia e l'Audit Famiglia e Lavoro: analisi di due strumenti di politica familiare adottati in Germania e Austria**

Nei Paesi di lingua tedesca, Germania, Austria e recentemente anche nella realtà dell'Alto Adige, la promozione del welfare familiare non rientra più in *framework* interpretativi confinati a riconoscere nella questione un problema semplicemente politico. La Germania e l'Austria hanno risposto alla crisi del *Male Breadwinner Model* e alle conseguenti necessità di supportare la doppia partecipazione al mercato del lavoro con la creazione di una Alleanza Locale per la Famiglia (da qui in poi ALF). Questa Alleanza ha visto il riconoscimento anche a livello europeo in qualità di buona pratica in materia di politica familiare, che non si è configurata come semplice misura assistenziale o come una strategia economica

per rispondere al mero problema dell'occupazione femminile, ma rappresenta invece un'iniziativa assai articolata e basata sul principio di sussidiarietà.

### 3.2.1. Elementi strutturali e attori nella costruzione delle ALF

Le Alleanze Locali per la Famiglia sono state avviate nel 2004 in Germania, ha seguito successivamente anche l'Austria, e sono state promosse dal Ministero Federale per Famiglia, Anziani, Donne e Giovani e riconosciute a livello europeo dal Cancelliere Merkel che nel 2007 ha sottoscritto l'Alleanza europea per la famiglia.

Il presupposto fondativo delle ALF è che la necessità di misure *family friendly* non siano dettate da imposizioni prescrittive, quanto da interessi collettivamente riconosciuti come prioritari. Questa prospettiva interpretativa presuppone e promuove il coinvolgimento attivo in una struttura reticolare di una pluralità di attori: aziende, organizzazioni di terzo settore o di privato sociale e le reti informali (di parentela, amicizia, vicinato) operative in un dato contesto territoriale<sup>142</sup>. La specificità di prospettiva sulla quale poggia il modello interpreta la famiglia non nelle sue accezioni di sfera privata, quanto piuttosto in una dimensione di integrazione con gli altri sistemi sociali.

Questo peculiare schema di significato viene tradotto dalle Alleanze locali per la famiglia in scopi situati, con l'obiettivo generale di coordinare e costruire servizi e agevolazioni per le famiglie.<sup>143</sup> Questo tipo di servizi non sono offerti dallo Stato quanto piuttosto dalle imprese, dalle organizzazioni di privato sociale e dalle reti

---

<sup>142</sup> Cfr. Jakomet Karin, *Il dibattito sulla conciliazione famiglia-lavoro in Germania e Austria*, in Donati P., Prandini R., op.cit.

<sup>143</sup> Ibidem, p.103.

informali delle quali fa parte la famiglia stessa. I costi strutturali dell'ufficio di servizio sono a carico del Ministero Federale e del Fondo Sociale Europeo<sup>144</sup>.

### 3.2.2. Il modello delle ALF tra solidarietà, sussidiarietà e mercato

Il sistema di funzionamento delle Alleanze Locali per la famiglia si basa su cinque aree di attività: coordinamento finanziario per eventi specifici, attività di comunicazione, interventi strategici, consulenza, sviluppo qualitativo. Le prime tre attività si concretizzano in lavori a progetto finalizzati a fornire servizi più flessibili e rivestono il maggior impegno per l'ufficio di servizio<sup>145</sup>.

Un segmento cospicuo di attività opera a livello nazionale, coinvolgendo le diverse alleanze locali in progetti ed iniziative su dimensioni nazionali.

In Germania si contano attualmente 445 Alleanze locali per la famiglia che sono presenti in 632 località. Mentre i 455 Centri intergenerazionali rappresentano forme di intervento più isolate, promosse essenzialmente dallo Stato che orienta le iniziative del terzo settore e delle reti informali verso la creazione di strutture in grado di implementare e concretizzare la coesione tra le generazioni. Alle iniziative e al funzionamento dei Centri inter-generazionali partecipano scuole, associazioni, biblioteche e altre realtà di servizio pubblico o privato.

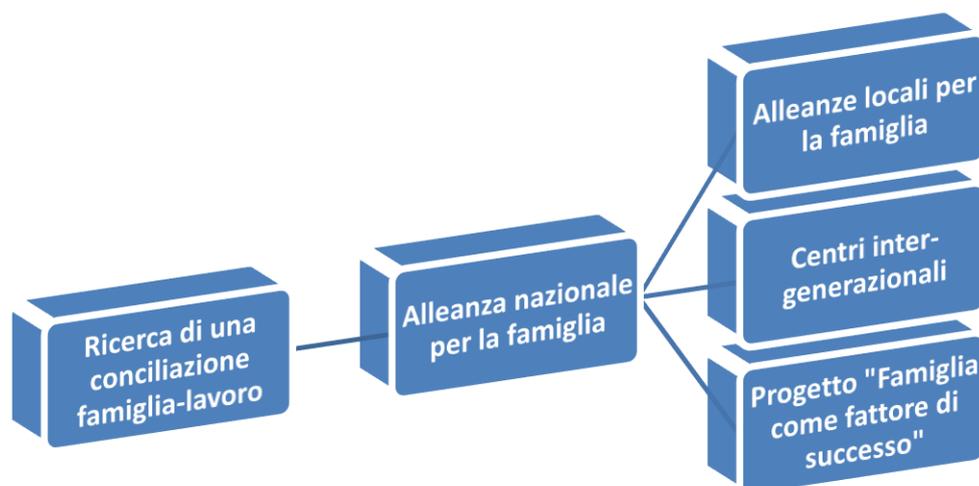
La dimensione locale costituisce il vero fattore di efficacia del sistema delle Alleanze per la famiglia, poichè intercetta e mobilita le aree di servizio che sul territorio possono offrire risposte concrete ai bisogni conciliativi.

---

<sup>144</sup> Ibidem, p. 103.

<sup>145</sup> Ibidem, p.104.

Figura 4 - Struttura formale delle Alleanze per la famiglia.



Il progetto “Famiglia come fattore di successo” opera nel contesto delle reti interaziendali e si orienta ad alcune finalità prioritarie, che ne definiscono la specificità di intervento:

- a. comunicare, coinvolgere ed informare le aziende, le Amministrazioni Pubbliche e le Università sulle possibilità di progettare e realizzare politiche *family friendly* per il personale dipendente;
- b. presentare le buone pratiche, mantenendo canali di confronto attivi e continuativi con gli attori di sistema;
- c. sensibilizzare l’intero contesto nazionale tedesco sull’importanza di produrre politiche del personale *family friendly* che si costiuiscano come un dispositivo di *management* continuativo e nodale del sistema organizzativo delle aziende;
- d. incrementare il numero di aziende, Amministrazioni Pubbliche e di università tedesche che promuovono e praticano politiche del personale orientate ai bisogni delle famiglie.

La formazione di una nuova ALF sul territorio coinvolge gli attori di sistema in tutti i processi che seguono e che strutturano organizzativamente l'unità di allenza locale. Le macro-aree di intervento nelle quali si esplicitano in modo specifico le principali azioni possono essere compendiate nei seguenti punti:

1. La conciliazione famiglia-lavoro, questa area di intervento vede il coinvolgimento diretto e prioritario delle aziende, che negli schemi di significato condivisi a livello di cultura imprenditoriale tedesca non sono percepiti con valenze caritatevoli o filantropiche, quanto al contrario come indirette fonti di reddito per l'azienda stessa;
2. L'assistenza e la cura educativa qualificata per la prima infanzia, questa area mobilita la famiglia, le aziende, le chiese, le iniziative genitoriali a altri attori-chiave per la costruzione di una rete flessibile di servizi per la cura dei figli;
3. Il coordinamento dei tempi lavorativi con gli orari dei servizi;
4. Educazione e formazione dei bambini nelle diverse fasce di età, quest'area si concretizza in progetti innovativi nel settore della prima infanzia, che includono anche il coinvolgimento dei genitori in corsi formativi e itinerari educativi oltre che di consulenza;
5. La collaborazione tra le generazioni, di prioritaria importanza in una società sempre più anziana in un'ottica di invecchiamento attivo, come è stato precisato nei più recenti documenti di indirizzo della Commissione Europea. Tale area di intervento non riguarda solo la produzione di servizi solidali e di condivisione dei tempi per la famiglia, ma riguarda anche la condivisione di saperi familiari, esperienze e repertori di origine che definiscono il patrimonio storico di ciascuna famiglia;
6. Innovazione sociale, questo segmento di coinvolgimento delle ALF è finanziato dal ministero Federale e dall'Unione Europea, al fine di creare centri di ricerche sui temi della responsabilità e conciliazione famiglia-

lavoro, preposti inoltre alla divulgazione delle buone pratiche esistenti nelle diverse realtà territoriali e organizzative della Germania.

### 3.2.3. Lo strumento manageriale dell’Audit Famiglia e Lavoro: esempi di buone pratiche.

Nel contesto tedesco le attività che nei contesti aziendali si concretizzano in termini di servizi e iniziative orientate ad agevolare la conciliazione famiglia-lavoro, la promozione del benessere del dipendente ecc... hanno ricevuto un’ulteriore sistematizzazione attraverso l’introduzione dell’Audit Famiglia & Lavoro, uno strumento manageriale che offre soluzioni fatte *ad hoc* per bilanciare famiglia e lavoro. Tale marchio di qualità è supervisionato dall’alto patronato del Ministero Federale per Famiglia, Anziani, Donne e Giovani e dal Ministero dell’Economia e Tecnologia. Il marchio è inoltre riconosciuto e promosso dalle federazioni economiche tedesche. L’Audit, rappresentando uno strumento valutativo, opera indipendentemente dall’Alleanza per la Famiglia, ma si colloca comunque come un partner dell’AF.

Dal 2002 esiste anche l’Audit per l’equità familiare nelle università, che è preposto alla valutazione delle iniziative in ambito di ricerca, apprendistato/tirocinio e nel settore delle amministrazioni e dei servizi.

Anche nel contesto italiano, nella realtà dell’Alto Adige, è stato predisposto l’Audit Famiglia & Lavoro, attraverso un progetto pilota che si è avviato nel 2004. Nel 2011 è stato messo a punto uno strumento di *management* internazionalmente riconosciuto che è l’European work & family audit.

### **3.3. Il contesto italiano**

In Italia, sia a livello di cultura sociale, politica e aziendale la questione della conciliazione tra vita lavorativa e vita professionale sembra limitarsi a un problema di ricomposizione dei tempi dedicati ai due ambiti di vita che riguarda essenzialmente la famiglia. Il problema è prima di tutto interpretativo, ancorchè tecnico-organizzativo e risente ancora molto di una cultura manageriale che tematizza la questione come un freno agli interessi imprenditoriali.

In linea con altri paesi dell'Europa del Sud, le modalità di tematizzazione della delle questioni conciliative in Italia vedono nella famiglia la soluzione più adeguata per le cure di cui necessitano i figli piccoli e la funzione dello Stato non si propone in termini di sostituzione quanto in termini di supporto integrativo.

Nella maggior parte delle realtà produttive, soprattutto nel caso delle piccole e medie imprese, i modelli organizzativi sono implicitamente e di fatto interpretati in termini tayloristici, in funzione di processi standardizzati e sul bisogno (anche culturale) di controllare le attività organizzative in azienda. Sebbene in tempi recenti gli studi sulle organizzazioni abbiano evidenziato la necessità prioritaria di porre al centro il fattore umano e la crescita della persona all'interno dell'esperienza lavorativa, non sempre i processi reali si saldano in questa prospettiva, soprattutto in coincidenza delle transizioni alla genitorialità che in termini lavorativi non di rado si traducono in un declassamento non negoziato dei profili professionali e ruoli del dipendente.

In questo quadro, la Regione Lombardia ha cercato in tempi recenti di promuovere presso le realtà di impresa una sensibilizzazione diffusa sulla questione, che è andata strutturandosi nei luoghi di confronto e consultazione politica al fine di sistematizzare alcuni strumenti di orientamento per le imprese.

### 3.4. Il caso di Regione Lombardia

Nella strategia espressa nel *Libro Bianco sul futuro del modello sociale "La vita buona nella società attiva"* per la costruzione di un nuovo welfare della responsabilità, si riconosce la centralità della conciliazione nel promuovere natalità e ricambio generazionale. Questo orientamento ha trovato una ulteriore formalizzazione nell'accordo siglato nel 2011 tra Ministero del Lavoro e le parti sociali con la pubblicazione dell'*Avviso comune sulle Misure a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*. Tale documento mette in evidenza la necessità di promuovere l'occupazione femminile attraverso una modulazione flessibile degli orari, in particolare indicando lo strumento della contrattazione di secondo livello come opportunità per assicurare nel modo migliore la distribuzione degli orari di lavoro.

La Regione Lombardia fonda la propria identità e il proprio modello di governo sulla sussidiarietà, intesa come una istanza capace di dare risposta ai problemi della regione e insieme dare vita ai valori in cui essa si riconosce. Adottando una prospettiva sussidiaria, le competenze di natura gestionale sono conferite ai livelli istituzionali e ai soggetti sia pubblici che privati più vicini ai bisogni da soddisfare e in grado di farlo con maggiore economicità ed efficienza. Il passaggio dalla centralità della gestione amministrativa alla programmazione e interazione con il territorio permette di ridare centralità alla persona ed alla sua responsabilità<sup>146</sup>.

Nel programmare un Welfare così connotato, la Regione Lombardia pone al centro i bisogni della persona e della famiglia, per disegnare e coordinare politiche integrate che promuovano lo sviluppo di opportunità con il concorso di una pluralità di soggetti e attori sociali, in primo luogo la stessa famiglia. È questa la strategia che

---

<sup>146</sup> Regione Lombardia, Lombardia 2020, Road map, Libro Bianco per la conciliazione famiglia-lavoro.

vede complessivamente coinvolta la Giunta di Regione Lombardia, trovando espressione nel “Programma Regionale di Sviluppo”. Coerentemente ai principi, ai valori e alla strategia complessiva, il PRS del 2010 declina il posizionamento istituzionale di Regione Lombardia per il quinquennio in corso – riforme, semplificazione amministrativa, cooperazione interistituzionale e transnazionale, pari opportunità – e individua tre aree di programmazione:

1. Area economica “*La Lombardia della conoscenza e della crescita intelligente*”;
2. Area sociale “*La Lombardia del welfare responsabile e della crescita inclusiva*”;
3. Area territoriale “*La Lombardia delle risorse e della crescita sostenibile*” – al cui interno si coordinano e si integrano politiche tradizionalmente settoriali.

Il tema “Conciliazione” è presente all’interno di ciascuna di queste nella consapevolezza che per costruire risposte avanzate a questo bisogno sia necessario muovere in sinergia le diverse leve della *governance* regionale delineando un impegno trasversale di tutte le aree e la convergenza di sforzi delle diverse politiche. Nell’affermare la centralità dell’Assessorato alla Famiglia, conciliazione, integrazione e solidarietà sociale, che assume nel nome e nelle funzioni un ruolo di guida responsabile, la Regione intende declinare obiettivi concorrenti in capo a diversi assessorati e a diverse direzioni generali, che solo nel loro insieme e in cooperazione con il sistema regionale allargato, potranno rispondere alla sfida complessa in tempi di crisi diffusa del sistema economico, politico e sociale.

Gli interventi programmati da Regione Lombardia all’interno di questo contesto si pongono in un’ottica di semplificazione e di integrazione di risorse esistenti, attraverso cui la *governance* regionale può favorire la creazione di connessioni e la emersione di una cultura comune della conciliazione, così come orientare ed accompagnare la sperimentazione di progetti innovativi.

Il processo di consultazione che ha visto l’elaborazione del Libro Verde sulla Conciliazione Famiglia-Lavoro, pubblicato il 5 novembre 2010, ha avviato le successive fasi di confronto pubblico per aprire il dibattito tra la società, il mondo

produttivo ed istituzionale, su obiettivi e modalità attuative delle politiche in materia di conciliazione. Il Libro Verde ne ha illustrato il contesto di riferimento, ed evidenziato la molteplicità di problematiche connesse lungo l'intera filiera della conciliazione (impresa, lavoro, famiglia, territorio).

Le **Reti territoriali per la conciliazione famiglia – lavoro** nascono nell'ambito del programma specificamente orientato a promuovere politiche e azioni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in attuazione dell'Intesa sottoscritta nell'aprile 2010 fra Governo, Regioni, Province Autonome, ANCI, UPI e UNCEM, con il cofinanziamento dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Gli accordi territoriali si fondano sulla realizzazione di un *Piano di Azione Territoriale* formulato dai soggetti promotori, a partire dall'analisi dei bisogni e da una mappatura delle risorse già presenti sul territorio. La territorialità dei piani e la partecipazione di molteplici livelli di soggetti consentono una lettura trasversale dei bisogni espressi dai territori e quindi un'intercettazione innovativa della domanda, più vicina alle persone. In questa logica le organizzazioni pubbliche e private possono offrire interventi e servizi qualitativamente aderenti alle esigenze delle famiglie e il territorio diviene luogo di sperimentazione e di integrazione delle politiche e di rinnovo dei modelli organizzativi, attraverso il confronto. E', infatti, attraverso la costruzione di una rete territoriale integrata, che è possibile migliorare la conoscibilità, l'accessibilità, la fruibilità da parte delle famiglie che potranno scegliere la risposta più adeguata ai loro bisogni. In questo contesto si inserisce la sperimentazione della *misura dotale* che è finalizzata ad alcune priorità di bisogno, ma potrà essere sempre più utilizzata come strumento flessibile che permette alle famiglie di scegliere liberamente la soluzione più opportuna e confacente alle proprie necessità di conciliazione.

Le reti territoriali pongono particolare attenzione a nuove e innovative modalità di gestione del Welfare Aziendale e intendono dedicarsi in modo sempre più

sistematico allo **sviluppo di servizi interaziendali**. Attualmente si stanno sviluppando due diverse modalità di progetti di rete: la prima nella quale una media/grande azienda attiva un servizio di conciliazione, proponendo ad altre realtà produttive di dimensioni inferiori di associarsi, usufruendo del servizio anche per i propri dipendenti; la seconda nella quale alcune aziende medio piccole si associano tra loro ed affidano ad un soggetto del terzo settore la gestione del servizio di conciliazione.

Le reti territoriali stanno inoltre sperimentando nuovi modelli di *work life balance* nella pubblica amministrazione. E' un importante passo anche in relazione ai previsti "Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"<sup>147</sup>, dove in particolare si prevede " la promozione e il potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura della pari opportunità". Nello specifico i territori stanno sviluppando esperienze di affiancamento alla lavoratrice prima del congedo, di aggiornamento durante il congedo, di individuazione di modalità flessibili ed adeguate per il rientro al lavoro, di creazione di uffici "*family friendly*" all'interno delle P.A, di voucher conciliazione per i figli dei dipendenti.

Il **Programma attuativo**, a carattere sperimentale prevede inoltre la sottoscrizione di accordi costitutivi di reti territoriali per la conciliazione in tutti i territori coincidenti con quelli delle Aziende Sanitarie Locali. Il partenariato, di cui la ASL è capofila, è costituito da soggetti promotori (oltre alle ASL partecipano Regione, Province, Comuni, Camera di Commercio) ed aperto in *progress* alle più ampie adesioni (Aziende Ospedaliere, Università, Ufficio Scolastico territoriale, Parti sociali, Aziende, Terzo settore, ..).

---

<sup>147</sup> Ibidem, Libro Bianco sulla conciliazione famiglia-lavoro. Regione Lombardia.

Gli stessi periodi di chiusura delle scuole, migliorando nel contempo la qualità dei servizi ai cittadini, in continuità con quanto già avviato nell'ambito delle politiche temporali.

Le **azioni di accompagnamento** ai territori, su cui è impegnata Regione Lombardia, riguardano la rilevazione ed analisi del fabbisogno conciliazione su tutto il territorio lombardo, la sensibilizzazione e l'orientamento, il tutoring e la formazione, il monitoraggio/valutazione delle iniziative e la diffusione delle buone prassi.

La **Guida operativa** “La Conciliazione Famiglia-Lavoro Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni”, promossa da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, ricompone e promuove la conoscenza degli strumenti normativi che sono già oggi a disposizione, ed offre risposte concrete ai suoi destinatari, quali manager, direttori di risorse umane e dipendenti stessi interessati a promuovere la conciliazione all'interno di imprese e Pubblica Amministrazione.

Il **Premio Famiglia – Lavoro** promosso da Regione Lombardia è un concorso che valorizza e mette in luce le migliori esperienze e i migliori progetti in tema di conciliazione famiglia-lavoro rivolti ai dipendenti di imprese, pubbliche amministrazioni e Enti Non Profit o alla collettività. Il Premio ha riscontrato crescente favore ed interesse nel corso delle edizioni che sono state presentate.

Nello specifico Regione Lombardia intende tracciare un nuovo solco nelle politiche rivolte alle nuove generazioni, attraverso l'emanazione di linee di indirizzo per il periodo 2011-2015; linee che, raccogliendo la sfida alla trasversalità lanciata dallo stesso target “giovani, definiscono un modello di *governance* delle politiche giovanili, caratterizzato dall'integrazione con altri strumenti di programmazione regionali e locali e mirato a sostenere le politiche giovanili come “politiche strutturali”. Fondamentale sarà agire, nelle prassi, il concetto di “sussidiarietà circolare”, quale “luogo” in cui il mondo del non profit e della pubblica

amministrazione si alleano per trovare risposte innovative, in grado di rispondere ai bisogni dei giovani, superando le criticità determinate dal periodo economico. Un riflettore particolare sarà acceso sul tema politiche per l'autonomia, per attivare un circuito culturale ed economico che possa favorire, attraverso azioni mirate, la scelta dei giovani a "fare famiglia" e lo sviluppo di una sensibilità da parte degli stessi giovani al tema della conciliazione, quale valore aggiunto che potrà trasferirsi anche sulle generazioni future.

### **I Piani territoriali degli Orari e le politiche dei tempi**

Le politiche dei tempi rappresentano un importante strumento per promuovere la qualità della vita e le pari opportunità. Il mancato coordinamento degli orari dei servizi pubblici e privati presenti sul territorio costituisce infatti un vincolo per i cittadini ed in particolare per le donne, perché incide in maniera negativa sull'ingresso e permanenza delle stesse nel mercato del lavoro e conseguentemente sul tasso di natalità. La conciliazione dei tempi di vita delle persone non dipende però unicamente dagli orari dei servizi, ma da una più ampia strategia di coordinamento che comprende le modalità di accesso ai servizi pubblici e di interesse pubblico, la localizzazione e la sicurezza dei percorsi urbani, i sistemi di trasporto, la qualità ambientale. La legge regionale 28/2004 "Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città" promuove e sostiene l'adozione da parte dei Comuni dei Piani territoriali degli Orari, con l'obiettivo di promuovere la qualità della vita delle persone favorendo la conciliazione dei tempi familiari, degli orari di lavoro e dei tempi per sé, e di migliorare la vivibilità delle città attraverso un'organizzazione degli orari che favorisca l'accesso a beni e servizi da parte di tutti i cittadini. Obiettivo di Regione Lombardia è sostenere i Comuni che, in forma singola o associata, attraverso il confronto e il dialogo con i principali portatori di interesse presenti sul territorio, definiscano un sistema integrato nel quale i diversi attori promuovono il coordinamento dei tempi e degli orari nel rispetto dei

principi di sussidiarietà, cooperazione e adeguatezza. Ad oggi i Comuni che hanno adottato i Piani territoriali degli orari sono e coinvolgono più del 41% della popolazione lombarda. Le azioni più significative riguardano la mobilità sostenibile, l'accessibilità e la fruibilità dei servizi comunali e di pubblico interesse (scuole, negozi, sanità, sicurezza, cultura), la riqualificazione degli spazi pubblici, la sperimentazione di servizi innovativi per l'infanzia. Le politiche di edilizia residenziale pubblica, classificate nel moderno concetto di "housing sociale", devono tendere a favorire la realizzazione di interventi non isolati, ma inseriti in un contesto sociale che garantisca la facilità di spostamento e un'adeguata dotazione di servizi. L'accento delle politiche della casa si sta infatti spostando da un approccio puramente edilizio, in favore di una più ampia visione di "servizio" dove l'abitare si integra con le altre funzioni connesse alla vita sociale e lavorativa, per creare contesti urbani vitali, funzionali, coesi e sicuri e una piena vita di comunità, come avviene ad esempio nella positiva esperienza dei Contratti di Quartiere. E' in questa prospettiva che, nella proposta di Regione Lombardia al Piano nazionale di edilizia abitativa, vengono sostenuti nel territorio lombardo alcuni interventi che oltre alla riqualificazione ambientale, edilizia ed energetica, interessano anche lo sviluppo dei servizi legati al contesto urbano dell'intervento, così da agevolare i residenti nella fasi di spostamento ai luoghi di lavoro ed incidere al miglioramento della qualità delle vite delle persone.

Sul fronte dell'emergente rischio di povertà che coinvolge alcune categorie sociali, tra cui in particolare quelle delle famiglie monoparentali, (come oramai evidenziato in recenti studi anche di valenza europea), Regione Lombardia è impegnata a dare risposte al soddisfacimento del problema abitativo. In questa prospettiva, anche a fronte dell'attuale situazione economica di particolare crisi, si è ritenuto di valorizzare il ruolo delle Aziende regionali di Edilizia Residenziale pubblica (ALER) prevedendo, a tale fine, un parziale utilizzo del loro patrimonio per l'attuazione di

valide ed efficaci iniziative di locazione temporanea aperte in particolare alle famiglie monoparentali.

L'attenzione alla qualità abitativa, in tutti i suoi diversi aspetti, viene sempre più considerata all'interno dei documenti di programmazione in materia di politiche per la casa così come nel Programma Regionale di Edilizia Residenziale Pubblica (PRERP) in corso di predisposizione, al fine di incidere e sostenere le politiche volte alle categorie deboli nell'accedere all'abitazione. Oltre agli interventi per la realizzazione/riqualificazione degli alloggi, saranno previste – attraverso forme di accreditamento dei soggetti operanti nel settore abitativo – interventi quali forme di facilitazione per le famiglie nello svolgimento dei propri compiti di cura, sviluppo della domotica.

Inoltre quale concreta azione in favore delle politiche di conciliazione nell'ambito del Sistema Regionale, negli indirizzi alle ALER, che verranno predisposti a fine anno, si inseriranno specifiche attenzioni da tenere nell'ambito delle politiche aziendali per il personale dipendente.

L'Accordo di Programma per lo Sviluppo Economico e la Competitività del sistema lombardo, sottoscritto da Regione Lombardia ed Unioncamere Lombardia, intende promuovere e diffondere la responsabilità sociale di impresa come elemento strategico per lo sviluppo industriale ed indicare una nuova direzione verso cui portare i modelli di impresa. A supporto delle politiche di responsabilità sociale regione è impegnata in azioni di diffusione e sensibilizzazione della RSI, con lo scopo di mettere in luce le ricadute positive che le iniziative responsabili hanno sulla competitività e sulla produttività delle imprese lombarde.

Regione Lombardia ha intrapreso una serie di iniziative per promuovere le “Reti di imprese” con l'obiettivo di rilanciare la competitività del tessuto produttivo lombardo, favorendo non solo l'aggregazione e l'adozione di soluzioni condivise che producono vantaggio competitivo ma anche la cultura e le opportunità del “fare rete”. Fra le finalità vi è anche la valorizzazione dei comportamenti virtuosi delle aziende

in riferimento alla condivisione di servizi e soluzioni per un welfare aziendale sostenibile. Regione Lombardia promuove un luogo di confronto con interlocutori di rilievo strategico per costruire policy capaci di corrispondere ai problemi posti dalle imprese, in particolare sulla contrattazione di II livello alla quale si riconosce un ruolo importante nella facilitazione della conciliazione famiglia – lavoro, sia nell’ambito delle misure di welfare aziendale o interaziendale, sia sul piano dell’organizzazione del lavoro. A partire da qui, intende svolgere una funzione di sintesi e di diffusione delle esperienze positive già praticate e un ruolo di sostegno allo sviluppo della contrattazione di II livello, anche promuovendo la sperimentazione di accordi capaci di incardinare welfare aziendale o interaziendale nella programmazione del Welfare locale e contribuendo a un cambiamento culturale che aiuti le Parti Sociali ad affrontare le nuove esigenze in modo non ideologico e con reciproca flessibilità nell’interesse delle famiglie e delle imprese.

L’azione regionale può essere integrata e rafforzata attraverso l’adozione del Metodo Aperto di Coordinamento ampiamente utilizzato in ambito europeo per alimentare il processo di convergenza sui processi di riforma dell’Agenda sociale affiancandolo alle misure di tipo programmatico o legislativo.

Il MAC si caratterizza come processo di governance aperto ed efficiente per gestire contesti in forte cambiamento e innovazione, si basa sulla condivisione di obiettivi comuni e sull’apprendimento reciproco tra i diversi stakeholders interessati ad essere protagonisti attivi di tale cambiamento.

Il MAC si basa su cinque principi base: sussidiarietà, convergenza, apprendimento reciproco, approccio integrato e gestione per obiettivi. Si tratta di un metodo flessibile e decentralizzato per:

- concordare obiettivi comuni che riguardano risultati condivisi di alto livello per sostenere l’intero processo di riforma

- concordare un gruppo di indicatori comuni per misurare i progressi realizzati verso tali traguardi
- elaborare un rapporto periodico nel quale ogni stakeholder programma le proprie azioni in un periodo di tempo concordato per conseguire gli obiettivi comuni
- valutare in progress gli stati di avanzamento e le azioni correttive
- supportare l'elaborazione e l'attuazione delle strategie con lo scambio di conoscenza e l'analisi tra pari delle buone pratiche.

Il welfare aziendale, inteso come “l'insieme di benefits e servizi offerti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa” è descritto qui come il risultato dell'interazione di diversi attori: imprenditori, parti sociali e istituzioni, caratteristica che colloca a pieno titolo il welfare aziendale nel campo del secondo welfare.

### **Gli attori del welfare aziendale**

---

Imprese	Erogano servizi e benefits ai propri dipendenti
Stato	Influenza l'iniziativa privata attraverso politiche fiscali Stanzia risorse economiche e organizzative per lo sviluppo di progetti specifici
Parti sociali	Partecipano alla definizione delle pratiche nella contrattazione collettiva e aziendale, conferendo legittimità al sistema
Società di consulenza e providers di servizi	Diffondono le pratiche e sensibilizzano i datori di lavoro Aggregano l'offerta sul territorio

---

Considerando dunque, come proposto dall'autrice del rapporto, il welfare aziendale come l'insieme di servizi e benefits che riguardano tutti i dipendenti, o almeno intere categorie di questi, si possono identificare quattro aree principali all'interno delle quali è possibile collocare le varie e diverse iniziative che le aziende e le imprese realizzano:

- **Area della conciliazione famiglia-lavoro:** flessibilità dei tempi e sostegno alla gestione familiare (flessibilità oraria, permessi retribuiti, congedi parentali, rimborso alla gestione dei figli)
- **Area della salute:** contributi previdenziali e assistenza sanitaria
- **Area del sostegno al reddito** (rimborso spese e buoni acquisto, convenzioni con esercizi commerciali)
- **Area della formazione e dell'istruzione** in un'ottica di *life long learning* (corsi di aggiornamento, lingua o informatica o rimborso dei costi sostenuti dai dipendenti)

Il principale rischio enucleato dal rapporto, rispetto allo sviluppo del welfare aziendale in Italia, riguarda la possibilità che esso si sviluppi soprattutto a beneficio dei dipendenti di grandi e medie imprese, escludendo di fatto le realtà imprenditoriali minori. Appare dunque evidente come la strada per il raggiungimento di un riconoscimento condiviso e traducibile in azioni concrete a servizio del welfare responsabile di impresa, sia ancora tortuosa e in divenire.

## **PARTE SECONDA**

### **La ricerca empirica presso le aziende**

## Capitolo IV

### STUDIO DI CASI AZIENDALI

#### Premessa

La messa a fuoco del tema oggetto del lavoro di Dottorato e la sua progressiva definizione in termini di studio, osservazione e analisi critica ha ricevuto arricchimenti riflessivi di rilievo e ha potuto concretizzarsi in rilevazioni empiriche presso alcuni contesti aziendali grazie alla parallela ricerca promossa dal Centro di relazione educativa adulto-adolescente in collaborazione con l'Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti di Milano e con la Fondazione Marco Vigorelli. La ricerca, che è stata diretta dalla Prof.ssa M.L. De Natale, ha avviato una prima riflessione critica sulle strategie di *welfare* aziendale in funzione di bisogni e risorse, consentendo di accedere a due realtà organizzative<sup>148</sup>: ATM – Azienda Trasporti Milanese S.p.A. con sede a Milano e Regina Chain con sede a Cernusco Lombardone. La ricerca ha dato seguito nel maggio 2012 al convegno “*Tempi del lavoro, tempi della famiglia*”<sup>149</sup>, che si è collocato come evento collaterale al VII Incontro Mondiale delle Famiglie che ha avuto luogo a Milano nello stesso anno.

La realtà aziendale di Roche Pharmaceuticals e diagnostics con sede a Monza è stata invece individuata e agganciata in occasione dell'evento di premiazione nell'ambito della III° Edizione del Premio famiglia-lavoro di Regione Lombardia,

---

<sup>148</sup> L'individuazione delle due realtà di ATM e Regina Chain nella prima fase di esplorazione delle disponibilità aziendali al coinvolgimento nella ricerca si è avvalsa del supporto del Dott. Francesco Sansone.

<sup>149</sup> Gli atti del convegno, che si è svolto presso l'Abbazia di Mirasole, sono disponibili nella pubblicazione “*Tempi del lavoro, tempi della famiglia*”, Collana Ucid Imprenditori Cristiani per il Bene Comune, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano, 2012.

al quale ho partecipato nel 2011 e che ha rappresentato per i miei studi un contesto decisivo di esplorazione informativa delle più importanti aziende che in Lombardia si sono distinte per l'attuazione di modelli innovativi di *welfare* orientati alla conciliazione famiglia-lavoro e alla promozione del benessere in azienda.

#### **4.1. Il disegno della ricerca**

La prospettiva di analisi che la ricerca ha inteso assumere si inserisce nella cornice teorica costruttivista dei recenti studi sulle organizzazioni e sui sistemi complessi di interazione sociale (Candy P.C.; Crouch C.; Goffman E.; Granovetter M.; Jedlowski P; Mezirow J.; Schein E.H.; Schön D.A;). I principali assunti costruttivisti che hanno sostanziato l'impianto di ricerca fanno riferimento in modo specifico alle riflessioni e agli studi di Candy e Mezirow e possono essere sintetizzati come segue:

- le persone partecipano alla costruzione della realtà;
- i significati che si attribuiscono alla propria esperienza vengono acquisiti e validati attraverso l'interazione umana e la comunicazione;
- le categorie e i concetti comunemente accettati nelle diverse sfere di vita sono costruiti in ambito sociale;
- le interazioni umane si basano su ruoli sociali complessi, le cui regole sono spesso implicite;
- i sistemi di significati vengono manipolati e modificati attraverso un processo interpretativo e orientano ogni corso di azione individuale o collettiva.

Sulla base di tali presupposti interpretativi la ricerca ha cercato di offrire una lettura delle dinamiche conciliative tra responsabilità familiari e partecipazione al mercato del lavoro non come semplice questione organizzativa, ma come un

intreccio di *sistemi complessi* che si articolano su logiche di azione, rappresentazioni e prospettive di significato implicite.

### **Obiettivi conoscitivi**

La ricerca ha approfondito la relazione tra tempi di lavoro e tempi della famiglia nelle traiettorie di vita, con un affondo sulla divisione dei ruoli familiari e sui modelli di strutturazione dei profili professionali in coincidenza di determinate transizioni nel ciclo di vita personale e familiare. Nello specifico il lavoro di rilevazione empirica<sup>150</sup> presso le realtà aziendali coinvolte ha inteso:

1. analizzare i modelli di *governance* di impresa *multi-livello* e *multi-attore* in alcuni casi di aziende che adottano strategie conciliative e socialmente responsabili, rintracciando le dimensioni del mutamento organizzativo e culturale del lavoro e intercettando modelli innovativi di *corporate responsibility* e *welfare aziendale* che hanno attivato strategie di *rigenerazione del capitale sociale*;
2. esplorare le *rappresentazioni sociali del lavoro* e le prospettive di significato ad esso attribuito nello sviluppo degli adulti e nei percorsi di carriera;
3. analizzare le *traiettorie e gli stili di vita* dei dipendenti in relazione alla composizione dei tempi familiari e tempi lavorativi, al fine di cogliere i vissuti emotivi rispetto alle due sfere di vita;
4. individuare le *modalità conciliative informali* messe in atto nelle pratiche quotidiane delle famiglie, quali soggetti familiari o di supporto extra-familiare sono coinvolti, quali reti parentali, sociali, di vicinato intervengono in risposta ai bisogni conciliativi, individuando i nodi di relazione del *welfare invisibile*.
5. individuare i *bisogni* in tutte le fasi di transizione del ciclo di vita: nascita di un figlio, rientro al lavoro dopo il congedo di maternità/paternità, gestione di un familiare a carico con difficoltà specifiche (anziano, disabile), allontanamento di

---

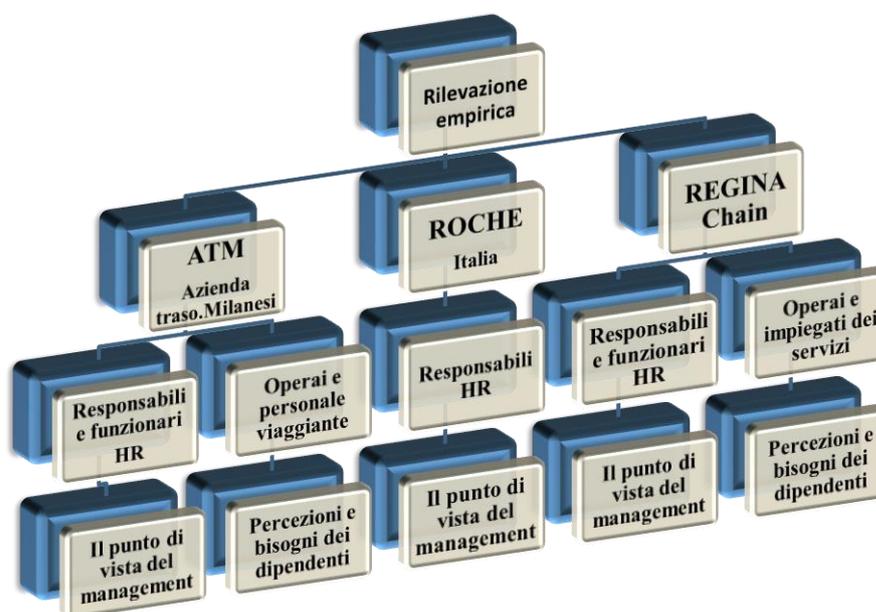
<sup>150</sup> Le rilevazioni presso le aziende sono state effettuate nel 2012.

uno dei due coniugi dalla famiglia e nuove esigenze conciliative, esplorando i servizi offerti dalle imprese in corrispondenza di tali soglie di transizione.

6. analizzare le dimensioni percepite di prossimità/distanza della realtà aziendale dal dipendente, intercettando le principali rappresentazioni sociali dell'azienda;

7. individuare le aree di risorsa per la costruzione di misure conciliative e di *welfare* in sinergia con i servizi esistenti sul territorio.

### Il piano di rilevazione e i dispositivi metodologici



Il piano di rilevazione, attraverso dispositivi metodologici di ricerca qualitativa (*focus group* e interviste in profondità), ha coinvolto tre realtà aziendali della Lombardia: ATM – Azienda Trasporti Milanesi S.p.A., Roche Italia Pharmaceuticals e Diagnostics e Regina Chain.

Il *focus group* è uno strumento di rilevazione che è stato utilizzato soprattutto in ambito sanitario, nella *communication research*, negli studi sulle organizzazioni e in politica per lo studio degli orientamenti elettorali. Attualmente i *focus group* sono comunemente impiegati nei disegni di ricerca delle indagini sociali, soprattutto in seguito all'accresciuto interesse nei confronti di strumenti di rilevazione non standard, complementari al tradizionale questionario della ricerca *survey* (F. Della Ratta-Rinaldi, 2009). Si tratta di una tecnica di raccolta dati finalizzata a far emergere le opinioni attraverso l'interazione interpersonale tra i componenti di un ristretto gruppo e attraverso la conduzione da parte di un moderatore esperto. L'utilizzo di tale strumento rilevativo consente di cogliere non solo i dati fattuali di contenuto, ma anche le caratteristiche relazionali che lo scambio assume; in altre parole la rilevazione si basa sull'interazione stessa degli attori ed è finalizzata ad analizzare le loro specifiche prospettive rispetto al tema oggetto di indagine.

Chi lavora con i dispositivi rilevativi di gruppo non può non evidenziare che il coinvolgimento diretto dei partecipanti al *focus group* produce dinamiche interdipendenti ed inclusive in grado di generare una riduzione della frattura tra soggetto e oggetto della ricerca e che allo stesso tempo attivano impliciti processi di apprendimento. “Il lavoro di gruppo ci fa inevitabilmente fare i conti con la dimensione più profonda di ogni collettivo in azione, la dimensione dell'essere con gli altri, sviluppando resistenze, difese, ambivalenze, conflitti, collusioni, legami, e obiettivi più spesso impliciti che espliciti. Ma ci fa fare i conti anche con il sistema dei ruoli, il modo di simbolizzare gli obiettivi e il cambiamento”<sup>151</sup>. D'altra parte “in ogni essere umano esiste una naturale disposizione alla socializzazione su cui far leva per creare le premesse più idonee non solo per favorire l'inserimento nella vita sociale, ma anche per migliorare le competenze cognitive. L'apprendimento si compie oltre che secondo modalità verticali e asimmetriche anche in forme orizzontali e simmetriche, nella misura in cui ogni soggetto attiva scambi di

---

<sup>151</sup> L. Amovilli, 2006

informazioni, di materiali e di strategie, costituendosi attori di specifici processi di *cooperative learning*<sup>152</sup>.

In tale prospettiva si intende riconoscere nel *focus group* non solo un mero dispositivo di ricerca, ma anche un ambiente nel quale si possono promuovere apprendimenti impliciti per chi vi partecipa, evidenziando che i presupposti operativi e gli strumenti osservativo-rilevativi dell'indagine si inseriscono nella cornice metodologica della ricerca-azione. “In quanto aspetto della pratica sociale, l'apprendimento coinvolge l'intera persona; esso implica non soltanto una relazione con attività specifiche, ma anche una relazione con comunità sociali, esso implica il divenire un partecipante a pieno titolo. Da questo punto di vista l'apprendimento implica solo in parte l'acquisizione della capacità di partecipare a nuove attività, di eseguire nuovi compiti e funzioni, di impadronirsi di nuove conoscenze. Le attività, i compiti, le funzioni e le cognizioni non esistono isolatamente, ma sono parte di sistemi di relazioni tra persone. L'apprendere implica quindi il divenire una persona diversa in relazione alle possibilità aperte da questi sistemi di relazioni<sup>153</sup>.”

Sono stati effettuati sei setting di *focus group* con i dipendenti e quattro interviste in profondità con i responsabili e dirigenti delle aziende. Nel caso di ATM lo strumento rilevativo del focus group è stato utilizzato sia con una valenza rilevativa, che ha inteso esplorare l'area dei bisogni dei dipendenti rispetto alla questione della ricomposizione dei tempi familiari e lavorativi e ai relativi vissuti emotivi, sia con una valenza informativa che, a seguito della richiesta pervenutaci dai responsabili dell'area welfare, ha inteso illustrare ai dipendenti gli strumenti di welfare e i servizi che l'azienda attualmente offre in corrispondenza degli specifici bisogni. Nel caso della realtà aziendale di Regina Chain, dove il modello imprenditoriale ha solo di recente riconosciuto la necessità di produrre strumenti di welfare aziendale che coinvolgano il dipendente, i *setting* di *focus group* hanno avuto prevalentemente una

---

<sup>152</sup> Cfr. G. Chiosso, I significati dell'educazione, Mondadori, Milano, 2009

<sup>153</sup> E. Wenger, 2010

funzione di esplorazione dei profili sociali dei dipendenti e di rilevazione dei bisogni in corrispondenza dei quali iniziare a ipotizzare servizi di *welfare* aziendale.

Nel complesso sono stati coinvolti 62 dipendenti tra sessioni di *focus group* e interviste in profondità.

		N° partecipanti
	Focus Group con il target HR	10
	Focus Group con il personale viaggiante	10
	Focus Group con il target degli operai	10
	Intervista alla responsabile area <i>welfare</i>	1

		N° intervistati
	Interviste in profondità con responsabili dell'area <i>welfare</i>	2

		N° partecipanti
	Focus Group con i dirigenti	8
	Focus Group con gli operai	10
	Focus Group con gli impiegati dei servizi	10
	Intervista al responsabile HR	1

### La traccia di conduzione dei *focus group*

La traccia di conduzione dei *focus group* è stata progettata con una sistematica strutturazione delle dimensioni di analisi approfondite presso i diversi *target* di dipendenti, prevedendo ad ogni modo alcune varianti in relazione alla specificità di contesto delle aziende. La sessione di ciascun *focus group* si è avviata con un breve momento di *warm up* durante il quale si è resa nota la normativa per la tutela della privacy, procedendo con le firme delle autorizzazioni alla registrazione mediante

dispositivo audio; a seguire è stata offerta una breve illustrazione degli obiettivi della ricerca, dello scopo della sessione di focus group e delle “regole del gioco”. Nella stessa fase di avvio della sessione si sono rilevate alcune prime informazioni socio-anagrafiche e di profilo professionale: età, ruolo e funzione all’interno dell’azienda, anni di servizio nella realtà professionale in oggetto, motivazioni e aspettative con le quali hanno iniziato a lavorare nel settore, informazioni sul contesto socio-familiare (stato civile, presenza di figli e/o di altri familiari a carico).

Le principali dimensioni di approfondimento della traccia di conduzione hanno riguardato:

- A. Le prospettive di significato rispetto alla famiglia e al lavoro negli schemi di riferimento personale dei dipendenti.
  - Brainstorming con l’ausilio di strumenti proiettivi su *famiglia e lavoro*, allo scopo di cogliere le percezioni e i vissuti emotivi rispetto alle due sfere di vita (proposta di immagini selezionate per intercettare dimensioni non razionali, sfruttando le catene associative, le metafore e le analogie);
  - Individuazione delle configurazioni famiglia-lavoro, delle modalità conciliative formali e informali messe in atto nei vissuti quotidiani;
  - Mappatura attraverso la proposta di diagrammi specifici (*network analysis*) delle reti parentali, sociali, di vicinato che intervengono in risposta ai bisogni conciliativi e che disegnano gli schemi di significato ai quali si ancorano le diverse configurazioni familiari;
  
- B. I bisogni di ricomposizione dei tempi personali, familiari e lavorativi
  - Mappatura orientativa dei bisogni a partire dai vissuti specifici dei dipendenti (analisi dei profili professionali in relazione all’unità professionale di appartenenza, gestione dei tempi familiari e professionali, flessibilità oraria, part-time).

- Affondo sui bisogni in tutte le fasi di transizione del ciclo di vita: nascita di un figlio, rientro al lavoro dopo il congedo di maternità/paternità, gestione di un familiare a carico con difficoltà specifiche, figli con disabilità o che necessitano di cure speciali, frattura coniugale e allontanamento di uno dei due coniugi dalla famiglia, nella misura in cui ciò determina nuove esigenze conciliative.
- Lavoro ideativo sulle tipologie differenziali di bisogni, con una focalizzazione sui bisogni educativi emergenti (supporto/sostegno alla genitorialità, educazione al lavoro e alla responsabilità professionale, supporto/promozione delle capacità di controllo/gestione dello stress e attivazione delle risorse soggettive).

#### C. Presentazione degli strumenti di *welfare* e dei servizi offerti dall'azienda

- Scomposizione analitica del *welfare plan* e ricomposizione ragionata in gruppo per aree di intervento (conciliazione famiglia-lavoro, valorizzazione della persona e delle diversità, mobilità, istruzione e formazione professionale, assistenza economica e medica). *Swot analysis* sui punti di forza e debolezza dei dispositivi di *welfare*.
- Rilevazione del grado di conoscenza, di rilevanza percepita e di utilizzo dei servizi da parte dei dipendenti.
- Lavoro con dispositivi grafici (*life space* ecc...) sulla percezione di vicinanza della realtà aziendale in relazione ai bisogni conciliativi, rappresentazione sociale dell'azienda, delle misure di welfare e dei servizi offerti alla persona in relazione alla loro efficacia e fruibilità.

#### D. Dimensione rielaborativa e ideativa finalizzata a ipotizzare possibili strategie di *problem solving* in relazione ai bisogni espressi dai dipendenti.

#### **4.2. Il caso ATM – Azienda Trasporti Milanesi S.p.A.**

L'azienda, presente sul territorio dai primi anni Trenta, è una Società per Azioni di proprietà del Comune di Milano, che gestisce il trasporto pubblico (metropolitana, autobus, tram e filobus) nel capoluogo lombardo e in 46 Comuni della Provincia oltre ad altri servizi.

Il lavoro di rilevazione attraverso i *focus group* è stato preceduto da due briefing istruttori con i Responsabili dell'area risorse umane di ATM e da un'intervista in profondità al Direttore della Formazione, Selezione, Sviluppo, Welfare e Comunicazione Interna dell'azienda, al fine di intercettare i target dei dipendenti da coinvolgere nelle rilevazioni. In accordo con la Direzione sono stati individuati i tre gruppi professionali degli operai, del personale viaggiante e dei dipendenti dell'area di gestione delle risorse umane che hanno preso parte ai *setting*. Le discriminanti che hanno orientato la scelta ragionata del gruppo di dipendenti sono state essenzialmente tre: un'età compresa tra i 30 e i 50 anni (in coincidenza delle principali transizioni alla coniugalità, genitorialità e all'assistenza e cura di un familiare anziano a carico), una omogenea ripartizione tra dipendenti donne e dipendenti uomini e l'afferenza all'unità operativa che fa capo al deposito di San Donato Milanese. Quest'ultima opzione è stata prospettata in modo specifico dalla dirigenza del personale, poiché in questo segmento locale di attività l'azienda non aveva ancora proposto piani di rilevazione dei bisogni in materia di conciliazione famiglia-lavoro.

I *focus group* si sono svolti presso il complesso del Campus ATM di San Donato Milanese, uno spazio dedicato alle attività di formazione permanente e di reclutamento del personale. Adiacente alla struttura è ubicato anche l'omonimo deposito delle vetture ATM.

Il primo *focus group* ha coinvolto dieci operai tra i 30 e i 50 anni, che afferiscono ad unità di revisione meccanica, revisione cambi automatici e di operatori tecnici. Il

secondo *focus group* ha visto la partecipazione di dieci unità di personale viaggiante nella medesima fascia di età, infine il terzo *setting* ha raccolto dieci dipendenti nel settore della gestione delle risorse umane.

### ***Gli strumenti di welfare aziendale e la percezione che ne hanno i dipendenti***

Il modello di *welfare* che ATM ha adottato si presenta con un'articolazione complessa e multilivello, contemplando diverse aree di intervento a servizio del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Le azioni di *welfare* sono finanziate in parte da ATM, in parte dalla Fondazione ATM, un Ente Morale senza scopo di lucro, al quale contribuiscono i dipendenti stessi in termini di supporto integrativo dei costi in cambio di servizi, attraverso le quote degli associati. La Fondazione promuove una rete di solidarietà e servizio tra i dipendenti e i pensionati, garantendo una serie di strumenti assistenziali e di promozione umana e sociale (rimborsi sanitari, strutture mediche specialistiche, assistenza sociale, *housing* sociale, convenzioni, consulenze legali, notarili e psicologiche, servizi culturali e ricreativi).

Il piano di servizi aziendali che rispondono ai bisogni di conciliazione dei dipendenti ATM ha ottenuto il riconoscimento del Premio famiglia-lavoro di Regione Lombardia e si posiziona in modo innovativo nel panorama delle esperienze di *best practices* aziendali nel contesto nazionale.

Nello specifico gli strumenti di *welfare* aziendale intrecciano bisogni e servizi su diverse macro-aree che rappresentiamo per dimensioni nella tabella di seguito:

Tabella 2 - Azioni di welfare rispetto alle aree di bisogno in Atm

Modalità organizzative		Aree/Bisogni	
		Conciliazione famiglia-lavoro	Valorizzazione della persona
Flessibilità	Soluzioni organizzative	Flessibilità in entrata e uscita Part-time Ferie a ore Telelavoro in situazioni specifiche Piani orari agevolati (turni fissi)	Permessi straordinari per cure e terapie.
	Formazione al dipendente		Laboratori manageriali sulla gestione delle diversità. Supporto allo sviluppo e aggiornamento delle competenze tecniche, professionali e relazionali.
Cultura di impresa e valori	Comunicazione/sensibilizzazione interna/esterna	Visite guidate ai depositi Atm per le scuole. Laboratori sul tessuto urbano che coinvolgono anche i figli dei dipendenti.	Codice etico. Piano per l'uguaglianza di genere. Meeting diversity day. Premiazione interpreti dei valori aziendali. Progetti editoriali e fotografici Campagne di prevenzione.

<p style="text-align: center;"><b>Servizi alla persona</b></p>	<p>In house/in outsourcing/ reti sul territorio</p>	<p>Nidi aziendali.</p> <p>Soggiorni estivi per i figli dei dipendenti.</p> <p>Supporto alle scelte scolastiche per i figli dei dipendenti.</p> <p>Corsi di lingua all'estero per i figli dei dipendenti.</p>	<p>Équipe di consulenza psicologica per la gestione di casi con problematiche socio-lavorative.</p> <p>Qualità degli ambienti di lavoro (progetto "chiavi rosa" per la realizzazione presso le stazioni di deposito di servizi igienici per il personale femminile viaggiante).</p> <p>Sale relax.</p> <p>Promozione di eventi culturali e sportivi.</p> <p>Circolo culturale.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Economia personale e familiare</b></p>	<p>Benefit e contribuzioni</p>	<p>Integrazione 30% retribuzione congedo di maternità/paternità.</p> <p>100 ore retribuite per assistenza a familiari disabili.</p> <p>Convenzioni pasti.</p> <p>Tessera di libera circolazione gratuita per i dipendenti.</p> <p>Abbonamento ai trasporti pubblici a tariffa agevolata per i familiari a carico.</p> <p>Agevolazioni car-sharing e bike-sharing.</p> <p>Contributo ai costi per i test scolastici dei figli dei dipendenti.</p>	<p>Assistenza fiscale.</p> <p>Commissione "Tematiche sociali" per l'erogazione di sostegno straordinari al disagio.</p> <p>Assistenza legale e notarile.</p> <p>Assistenza al credito consapevole</p> <p>Residenze temporali (<i>housing sociale</i>).</p> <p>Prestiti personali per mutui.</p> <p>Integrazione aspettativa sanitaria e malattie gravi.</p> <p>Rimborsi per spese mediche e visite specialistiche.</p> <p>Consulenze odontoiatriche per minori.</p>

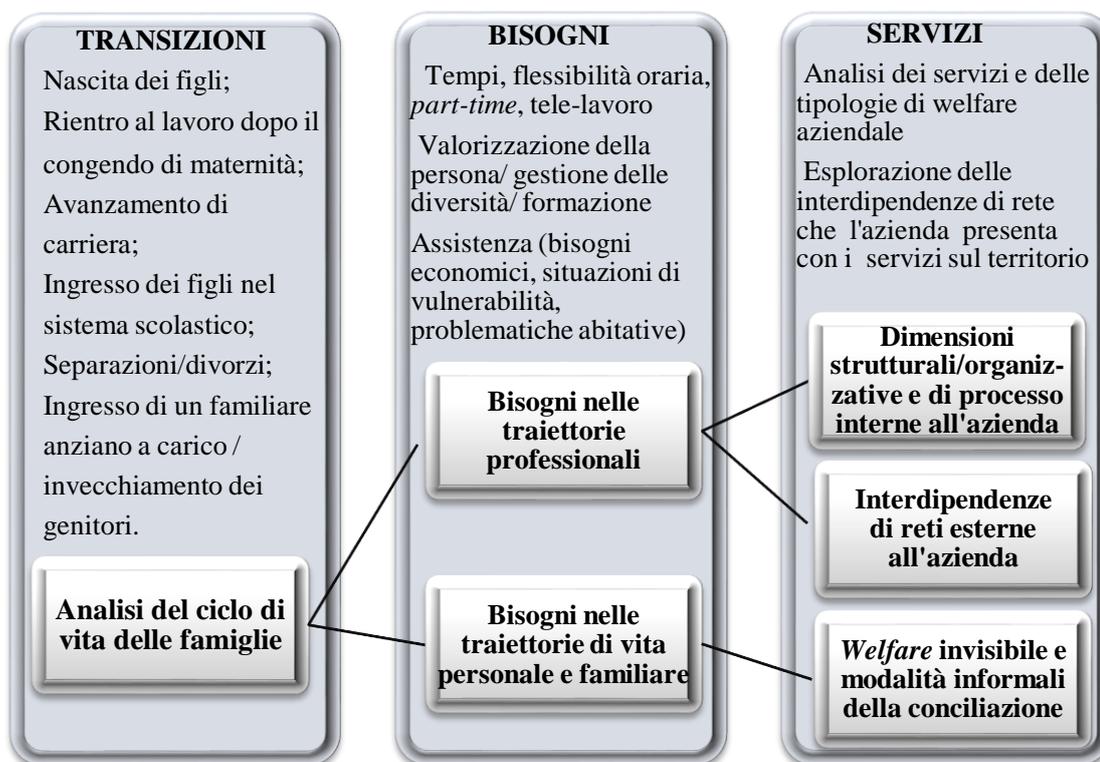
Rispetto alle molteplici aree di servizi offerti dall'azienda, non risulta corrispondere un pieno grado di conoscenza e fruizione da parte dei dipendenti. Il dato più rilevante, che è emerso dai focus group, è lo scollamento tra gli innovativi strumenti

di *welfare* presenti in azienda, che coprirebbero diversi ambiti di maggior bisogno e la percezione di rilevanza o fruibilità che ne ha il dipendente.

### ***Il tempo tra i maggiori vincoli di conciliazione***

Il tempo rappresenta, presso tutti i target di dipendenti coinvolti nelle rilevazioni, il maggiore vincolo alle composizioni dei sistemi famiglia-lavoro e nonostante ci siano strumenti di flessibilità oraria dei quali già usufruiscono, non sembrano essere sufficienti per far fronte alle esigenze conciliative soprattutto in coincidenza delle transizioni alla genitorialità e nei casi in cui si ha un familiare non autosufficiente a carico.

Figura 5 – Quadro di analisi dei bisogni e dei servizi sulla base delle rilevazioni con focus group



La questione della flessibilità della prestazione, cioè la modulazione della qualità e quantità di lavoro prestata all'impresa dai lavoratori, è stata tematizzata in tutti i gruppi dei dipendenti coinvolti nei *focus group* principalmente in termini di articolazione degli orari su archi temporali variabili, in funzione delle singolarità di esigenze e fasi del ciclo di vita familiare oltre che personale. Alcuni gruppi hanno tematizzato anche tipologie di flessibilità funzionale o organizzativa, nei casi in cui vi è una rilevante difficoltà nella mobilità tra luogo di abitazione e luogo di lavoro, mettendo a fuoco l'esigenza di poter usufruire di assegnazioni temporanee ad altre sedi aziendali, per esempio in coincidenza di una recente transizione alla genitorialità, la richiesta sarebbe dunque circoscritta ai primi due anni di vita dei figli, modificando eventualmente la funzione all'interno dell'azienda o il contenuto della prestazione.

*Il tempo personale è diminuito fortemente, non ho più del tempo per me né per la mia famiglia, quello che facevo prima adesso non posso più farlo. Da poco sono passata al full time per necessità economiche, ma la gestione della famiglia e del lavoro a tempo pieno è molto difficile.*

(Madre di un figlio, conducente)

*Sarebbe importante poter usare dei permessi anche in contemporanea sia per la mamma che per il papà, noi padri abbiamo solo tre giorni di diritto per la nascita di un figlio, come se in tre giorni si potesse impostare tutta la nuova organizzazione familiare. Quando torni a casa dall'ospedale ti è cambiata la vita, devi riorganizzare tutto, sono dei giorni di impegno durissimo. Occorrono almeno due settimane piene in modo da entrare in questa nuova realtà della tua vita, rispetto alla quale una donna magari è un po' più preparata, perché vive le trasformazioni durante tutta la gravidanza, ha il tempo di abituarci, di immaginare anche come cambierà in*

*concreto la vita e comunque è spiazzante anche per la madre quando ci si trova davanti al carico di lavoro e impegno che comporta avere un neonato da accudire. I papà non riescono a immaginare se non quando la realtà di cambiamento ce l'hanno davanti e si deve avere almeno un tempo minimo per capire come rispondere alle esigenze nuove della famiglia, come organizzarsi; anche fisicamente l'impegno è enorme, non si dorme più e il lavoro a casa si moltiplica. Il problema in Italia per una donna che ha un figlio è che dopo il suo periodo di diritto di cinque mesi, quando rientra è già tanto se la riprendono. In altre aziende si passa da posizioni di segretaria ad altre ancora meno qualificate con il rientro al lavoro dopo la maternità. Questo non è il caso della nostra azienda, ma di tante altre in Italia si, direi della maggior parte dei posti di lavoro.*

(Padre di un figlio, addetto alle risorse umane)

*Mia moglie è tornata a lavoro che mia figlia aveva 9 mesi, lei fa la giornalista e non ha orari, ma lei soffre per questa cosa, perché prima si svegliava con la bambina e adesso la vede solo la sera tardi quando rientra e spesso capita che la bambina sia già a letto che dorme, quindi la vede il giorno dopo. Vedo proprio che le pesa molto non riuscire a stare con la figlia. Il piano orario dovrebbe prevedere il termine del lavoro alle 18:00, ma è solo sulla carta perché, se le assegnano un'intervista alle 19:00 o alle 20:00 di sera e il più delle volte è fuori Milano, è chiaro che arriva a casa molto tardi e questo non è l'eccezione ma la regola.*

(Padre di una figlia, addetto alle risorse umane)

*C'è la legge 104 che però è un'utopia, nel senso che sono tre giorni al mese che puoi anche suddividere in mezza giornate e di cui puoi disporre per esigenze familiari, io per esempio ho un familiare malato, ma tre giorni sono insufficienti. Tra i bisogni di noi dipendenti c'è sicuramente quello di poter disporre di una maggiore flessibilità oraria e anche di una certa mobilità territoriale, cioè la possibilità di avere un*

*avvicinamento della sede di lavoro rispetto alle nostre residenze. Per un'azienda come la nostra, che è grande e ha diramazioni in tutta la città, la cosa sarebbe fattibile. Questo ti consente di risparmiare molto tempo che di solito è perso nei viaggi per raggiungere il posto di lavoro. Oggi tutti abitiamo fuori Milano e spesso lontano dal posto di lavoro per i costi che hanno le case, quasi nessuno di noi può permettersi di abitare in città. Il vero problema della conciliazione è il tempo.*

(Madre di due figli, funzionario delle risorse umane)

*Il nostro piano orario su atm è invece di 5 giorni su 7 con un orario di lavoro 8:00-16:00 oppure 9:00-17:00 e comunque sempre di corsa per recuperare la figlia dal nido che poverina è lì dalle 8:00 della mattina, quindi cerchi di arrivare quanto prima, ma devi tenere conto dei tempi per raggiungere l'asilo a quell'ora che è l'ora di punta. Comunque dipende dal tipo di lavoro perché se si fanno questi orari si è anche fortunati, se invece lavori nelle squadre che fanno anche i turni e lavorano 24 ore su 24 la cosa si complica, passi il Natale a lavoro se non riesci a trovare il collega che non ha famiglia e che ti faccia il favore di fare un cambio di turno. Anche perché il collega può non avere famiglia in senso stretto ma ha sempre una vita privata o comunque i genitori e i fratelli quindi con esigenze al pari degli altri che hanno famiglia e figli. A volte ti senti in imbarazzo a chiedere questo tipo di disponibilità.*

(Padre di due figli, operaio)

### ***Le reti di servizi territoriali nella percezione dei dipendenti***

*Sul territorio a livello comunale non c'è niente di servizi che ci diano supporto, l'azienda è grande, immagino che non possa più di tanto rispondere a quelle che sono le nostre esigenze. I servizi, per essere utilizzati, devono essere presenti sul territorio in cui il dipendente abita, a me non serve più di tanto che ci siano dei*

*servizi all'interno dell'azienda. Faccio un esempio: i servizi all'infanzia sul posto di lavoro e lontani da casa non ci aiutano; non posso svegliare mio figlio all'alba come faccio io per raggiungere l'azienda dove c'è il servizio di nido. Immagino che produrre questo tipo di servizi sia complesso per l'azienda, sarebbe impossibile da gestire.*

( Padre di due figli, operatore elettromeccanico)

*Fuori dalla azienda, si incontrano spesso situazioni critiche quando si ha bisogno delle istituzioni, dell'Inps, dell'Asl, delle poste, sono interlocutori che sembrano davvero non capire. E' la rete dei servizi che non sembra essere così accessibile. La sensazione è quella di dover lottare ogni volta per tutto, per qualsiasi cosa.*

(Madre di due figli, impiegata risorse umane)

*Vedere come sta andando l'Italia, l'aspetto politico, quello lavorativo legato alla crisi che stiamo attraversando, ti mette nella condizione di sentirti sempre all'erta, poi questo si ripercuote sulla vita di coppia, difficoltà finanziarie o condizioni di lavoro che portano a delle tensioni nella vita di coppia e familiare, per esempio io sono costretto a uscire di casa molto presto la mattina per raggiungere il posto di lavoro e la sera torno tardi, alla fine quindi ci sto poco a casa e spesso questo è motivo di scontro con mia moglie.*

(Padre di due figli, conducente)

La maggiorparte dei dipendenti intervistati ha la residenza abitativa in comuni limitrofi, in molti casi anche molto distanti dal posto di lavoro, la presenza di nidi aziendali ubicati presso le strutture di Atm rende questo tipo di servizio di difficile fruibilità da parte delle famiglie, che preferiscono orientare la propria scelta verso servizi alla prima infanzia anche privati che siano collocati in prossimità dell'abitazione propria o delle famiglie di origine. In questi casi gran parte del supporto alla conciliazione dei tempi familiari e lavorativi proviene dalle reti

informali di parentela o vicinato, che rispondono alle esigenze organizzative relative alla cura dei figli.

*Il problema più grande è il sabato e la domenica, quando non ci sono scuole, non ci sono attività ricreative, non c'è niente! Durante la settimana ci sono anche le attività sportive private e un po' riusciamo a conciliare con i tempi di lavoro, ma il fine settimana, anche a livello comunale, non c'è niente, il paesino in cui abito è molto piccolo. Per me e mia moglie che lavoriamo spesso anche il fine settimana è un problema. A livello aziendale potrebbero offrire qualcosa, abbiamo una Fondazione che paghiamo tutti noi e che offre centri estivi per i figli, che funzionano molto bene, però solo nei mesi estivi, sarebbe invece utile qualcosa del genere anche nel fine settimana. Dei centri estivi siamo tutti soddisfatti, non ho mai sentito qualcuno che si sia lamentato per i costi o per la gestione dei centri. L'unica pecca è che non hanno uno spazio che includa anche i disabili. Per genitori con la mia stessa problematica, la richiesta è quella di un'integrazione di tutti i ragazzi in attività del genere, anche dei bambini disabili; il problema dei bambini diversamente abili è che non hanno amici. Il servizio coinvolge animatori molto giovani e non è detto che abbiano qualifiche di educatori professionali o di educatori esperti nella disabilità. Servizi ricreativi anche in inverno per il weekend e che siano aperti a tutti, con personale qualificato. E' diventato un problema questo, il bambino più piccolo riesco a coinvolgerlo in qualche attività, ma l'altra figlia con disabilità rimane a casa.*

(Padre di due figli, dei quali uno con disabilità, conducente)

Un dato interessante, emerso in alcuni gruppi, riguarda i vissuti dei padri che stanno affrontando una separazione coniugale. Nella realtà aziendale di ATM, nell'ambito dei servizi di welfare orientati a fasce deboli, viene offerta la possibilità di ottenere l'assegnazione di una unità abitativa con agevolazioni in termini di costo.

L'accessibilità al servizio è tuttavia vincolata alla condizione di non essere già intestatario di altra abitazione, non viene dunque contemplato il dato di effettivo utilizzo o meno dell'immobile da parte del dipendente. I registri espressivo-emotivi con i quali vengono riportati questi vissuti restituiscono dimensioni di disagio, smarrimento e abbandono, rispetto al quale, oltre ai servizi in risposta alle necessità di ordine economico-organizzativo, si chiede di poter usufruire di percorsi di consulenza e di supporto psicologico ed educativo, che consentano una rielaborazione della frattura coniugale e la stessa ridefinizione di ruoli e funzioni familiari. Naturalmente il benessere soggettivo del dipendente risulta essere strettamente correlato al rendimento lavorativo e allo stesso funzionamento organizzativo del personale di un'azienda, la presenza dunque di servizi che rispondano anche a tali necessità sembra essere un presupposto fondamentale per la costruzione di sinergie virtuose tra sistemi-azienda e sistemi-famiglia.

*Le agevolazioni tipo le assegnazioni della casa, che può offrire l'azienda, sono di fatto agevolazioni nelle quali è difficile rientrare, pur rispondendo al profilo richiesto. Io sono divorziato, la casa è utilizzata dalla mia ex moglie, ma siccome è intestata a me non rientro tra coloro che possono avere l'assegnazione di una casa. Sono tutti servizi che poi sono intrappolati in mille cavilli formali e burocratici che compromettono l'utilizzo vero. Anch'io devo fare salti mortali per arrivare a fine mese e perché, in più, devo pagarmi anche un affitto, visto che non vivo più in casa. Devo far fronte alle esigenze dei miei figli, che crescendo sono diventate naturalmente più pesanti, i corsi di sport ecc... Mi devo arrangiare ogni giorno per chiudere il mese in pareggio. Con il divorzio il costo dell'affitto ha pesato molto sul mio bilancio economico, per far fronte ai costi della casa devo tirare su molte altre cose, tutto questo solo perché ho una casa intestata solo formalmente, ma che di fatto non abito! E per fortuna i miei genitori, ancora adesso, una piccola mano*

*economica me la danno, non avrei mai pensato di dover ricorrere a loro a quest'età, eppure senza il loro contributo sarei in rovina.*

(Padre di due figli, separato, capo-operatore)

### **4.3. Il caso Roche Italia Pharmaceuticals e Diagnostics**

Il Gruppo Roche ha sede in Svizzera ed è presente in oltre 150 Paesi, attestandosi come la più grande azienda biotecnologica al mondo, in posizione di leader nell'ambito oncologico e della diagnostica in vitro e tra i primi gruppi nella virologia e nella ricerca e sviluppo di soluzioni terapeutiche per le malattie autoimmuni, metaboliche e patologie del sistema nervoso centrale. In questi settori la ricerca medica si sta sempre di più orientando verso le prospettive della Medicina Personalizzata, finalizzata ad identificare molecole tarate sulle caratteristiche di gruppi omogenei di pazienti, per garantire una risposta efficace alle terapie. Per raggiungere questi obiettivi, come emerge con evidenza dagli studi in questo ambito, risulta di fondamentale importanza che la ricerca farmacologica sia sempre più integrata con quella diagnostica. Il Gruppo Roche sta lavorando in questa direzione con due divisioni, Pharmaceuticals e Diagnostics, che operano in stretta sinergia nell'intero ciclo di vita di un farmaco, dall'identificazione del bersaglio molecolare fino alla messa a disposizione della molecola per un numero ampio di pazienti. Questo processo è reso possibile dall'associazione del *know how* diagnostico a ogni fase della pratica clinica, dalla rilevazione precoce della malattia, alla prevenzione, dalla diagnosi, alla terapia personalizzata e al suo monitoraggio.

Nella realtà nazionale il Gruppo Roche si colloca ai vertici del mercato italiano nel settore farmaceutico e biotecnologico, rappresentando un *leader* nel settore ospedaliero e in oncologia, nell'area dell'anemia e dei trapianti, in virologia e in nefrologia, fornendo terapie per il trattamento di numerose patologie.

Nello specifico l'azienda nelle due divisioni Pharmaceuticals e Diagnostics (da qui in poi Roche Pharma e Dia) opera in diverse aree di produzione farmacologica e di strumentazioni mediche:

#### Roche Pharmaceuticals

- Oncologia ed ematologia;
- Specialty Care, quest'area riguarda l'ambito delle anemie e dei trapianti;
- Reumatologia, patologie autoimmuni che interessano l'apparato muscolo-scheletrico.

#### Roche Diagnostics

- Laboratori clinici, produce sistemi analitici, strumenti per gli esami di laboratorio effettuati presso reparti clinici, centri trasfusionali e farmacie;
- Diabetologia, commercializza prodotti e servizi per la cura del diabete;
- Applied Sciences, distribuisce prodotti e sistemi dedicati alla ricerca biomedica e al settore industriale.

La rilevazione attraverso interviste in profondità ha coinvolto due figure professionali che afferiscono al Dipartimento *HR e Communications* di Roche Italia; nello specifico un *Organization e Development manager* e una responsabile del settore *welfare* che si occupa di *Compensation Performance e Benefit*.

Come è stato approfondito nel corso delle interviste, Roche in Italia ha due sedi a Monza e Segrate; nella realtà di Monza la sede conta circa 600 dipendenti tra Pharma e Dia, mentre in quella di Segrate sono 300 i dipendenti tra la sezione Pharma e Dia. Tutto il resto della popolazione aziendale sono esterni, che per Pharma si traducono in informatori scientifici del farmaco mentre per Dia sono per lo più tecnici di laboratorio, quindi persone che si spostano fisicamente negli ospedali per consulenze tecniche sugli strumenti diagnostici.

*Da parte di Casa Madre abbiamo delle linee guida e indicazioni per cercare di fare efficienza sui servizi offerti, ma ci lasciano molta libertà per rispondere alle esigenze particolari del mercato, quindi siamo abbastanza liberi di utilizzare le leve che riteniamo più opportune. Riceviamo però un'espressa richiesta di attenzione da dare a tutto ciò che è diversity ed è proprio un mandato di Casa Madre, che poi ogni affiliata decide come implementare. L'attenzione è massima per la diversity a 360 gradi, intesa come age, sesso, religione e grande attenzione per gli aspetti di bilanciamento della vita personale e della vita lavorativa. Nel tempo devo dire che le strategie per implementare queste aree di servizio si sono evolute molto, si è iniziato con decisioni aziendali di assegnazione dei benefit, da una decina d'anni quasi. Si è cercato di raccogliere un feedback attivo dei dipendenti per cercare di capire quali sono i bisogni reali e offrire le iniziative più opportune. Noi infatti realizziamo con una certa continuità indagini di clima, direi ogni 18 mesi e sono sempre molto localizzate nelle sedi, proprio per restituire i dati delle realtà specifiche.*

(Responsabile area welfare)

*Gli item in queste survey declinano a 360 gradi i temi del benessere del dipendente, rileviamo per esempio se la persona si sente soddisfatta di come viene gestita la sua carriera professionale, del pacchetto retributivo, del suo percorso formativo, delle relazioni con il Manager Responsabile di area, delle relazioni con i colleghi, se crede nei valori dell'azienda per cui sta lavorando, se è orgoglioso di stare qui, se ha chiaro dove stiamo andando, quindi se ha compreso gli obiettivi strategici del gruppo. Ci interessa capire se il dipendente è realmente coinvolto in Roche o è semplicemente una parte passiva.*

(Responsabile area benefit e compensation)

La peculiarità del modello di *welfare* presente in Roche, come appare evidente dagli stessi registri lessicali utilizzati dai responsabili intervistati, è da intercettare nel

diffuso coinvolgimento dei dipendenti in diversi segmenti di attività, anche in termini di consultazione, se non decisionali in senso stretto. Ogni *survey* viene analizzata al fine di ottenere dati aggregati ed anonimi che restituiscono informazioni molto approfondite sulle aree di debolezza, rispetto alle quali promuovere nuove iniziative e servizi. A fronte di tali *survey* che caratterizzano una prima fase esplorativa di contesto generale, vengono successivamente organizzati piani di azione più impegnativi in termini di tempo e di costi, che vedono l'impiego di *focus group* con i dipendenti interni ed esterni (informatori sul territorio) e che hanno come temi centrali proprio i *cluster* di debolezza emersi dalle *survey*, al fine di raccogliere suggerimenti e soluzioni.

La questione più rilevante che è stata evidenziata da questi piani rilevativi promossi dall'azienda è il tema della flessibilità. La necessità espressa dai dipendenti di più segmenti produttivi di Roche è stata quella di poter usufruire di una modalità che permetta di gestire in modo diverso le proprie attività lavorative, per rendere possibile una maggiore conciliazione con le esigenze familiari. Sono emerse, in particolare, le richieste di strumenti non direttamente retributivi ma che diano dei benefici al dipendente: aiuti per gli asili nido, soggiorni estivi per i bambini nei periodi di chiusura delle scuole quando il dipendente deve continuare a lavorare. A queste tipologie di servizi si sono aggiunte, nella pianificazione degli strumenti di *welfare*, tutta una serie di iniziative orientate all'attività professionale in sé, job-sharing, job rotation, occasioni di condividere esperienze lavorative e best practices. Il modello di *welfare* in termini di analisi di processo appare molto articolato e complesso e vede il coinvolgimento continuativo di tutti gli stakeholder.

*Tutta questa attività ha una sponsorship molto più allargata, è una volontà che viene proprio dal GM (general manager), nei focus group c'era sempre un facilitatore di CR ma c'era anche un rappresentante del business, questo perché ogni volta che abbiamo dato luogo ad un action plan abbiamo reso visibile ogni risultato e quindi*

*era ben chiaro a tutti la reale necessità di procedere in tal senso. Vengono organizzati dei company meeting dove il GM periodicamente dà delle evidenze, in occasione delle survey viene spiegato il risultato, ripreso da tutti i direttori nelle proprie direzioni. Ognuno poi ha fatto il focus sul suo piccolo team, perché magari l'area di debolezza di un team non era la medesima di un altro. Finito l'action plan viene poi dato un riscontro puntuale di quello che viene fatto, al termine quindi rispetto al punto di partenza si rendicontano le azioni che sono state promosse e con quali risultati.*

(Responsabile area benefit e compensation)

### ***Cultura educativa di impresa e modello di welfare aziendale in Roche***

Il rafforzamento delle competenze delle persone è una componente fondamentale delle politiche aziendali, questo aspetto declina fortemente lo stesso modello di *welfare* in chiave di responsabilità educativa. Ogni dipendente, insieme al proprio responsabile, ha la possibilità di definire con cadenza annuale un programma di aggiornamento professionale e personale sulla base delle proprie esigenze di miglioramento, con temi che spaziano dagli aspetti tecnico-scientifici a quelli comportamentali e relazionali rispetto al gruppo di lavoro. I temi della responsabilità sociale di impresa vengono articolati, all'interno dell'azienda, su dimensioni micro che intercettano le relazioni nel gruppo di lavoro, il clima relazionale e il comportamento etico tra colleghi e su dimensioni macro che collocano l'agire professionale in una cornice di responsabilità più allargata. Il punto nodale dell'intero sistema di welfare nel contesto aziendale di Roche risulta essere con grande evidenza una comunicazione diretta tra il management e i dipendenti.

*Benessere e conciliazione sono dimensioni che si saldano in modo diretto sulla crescita dell'azienda e i dipendenti sono il nostro principale motore di innovazione.*

*Attrarre, motivare e fidelizzare persone capaci, instaurare con loro un rapporto di fiducia e aiutarle a dare sempre il massimo sono gli orientamenti che riceviamo in modo esplicito da Casa Madre e che siamo tenuti a perseguire nelle linee di azioni. Per noi è fondamentale che le persone scelgano di lavorare in Roche per l'ambiente di lavoro gratificante, per le opportunità di crescita professionale e per i valori che l'azienda trasmette.*

(Responsabile area welfare)

*Riteniamo che la nostra azienda sia davvero una realtà importante per la società e per l'ambiente in cui viviamo, sia dal punto di vista dei posti di lavoro, sia come impatto ambientale, sia come esempio di iniziative che possono essere utili alla comunità. Siamo un'azienda che si muove costantemente in termini di responsabilità, dal punto di vista ambientale in termini di ecosostenibilità: revisione dei sistemi per la riduzione dell'emissione di CO<sub>2</sub>, installazione di pannelli solari per il recupero dell'energia solare, iniziative che vedono il coinvolgimento diretto dei dipendenti che diventano portavoce in prima persona di tutti quei gesti di rispetto delle risorse attraverso l'utilizzo di carta riciclata per esempio, contatori che regolano l'uso dell'acqua e della luce, abbiamo realizzato un'area verde che viene curata dalla scuola di botanica di Monza. Il senso era proprio: che cosa possiamo fare noi per l'ambiente? Siamo una realtà produttiva con dei consumi, cosa possiamo fare per ridurli? Cerchiamo il coinvolgimento diretto del dipendente perché vogliamo che creda in quelli che rappresentano i valori fondamentali di Roche.*

*Un passaggio per noi fondamentale in tutto questo processo è la comunicazione diretta con i dipendenti. Spieghiamo sempre le scelte di direzione aziendale nel bene e nel male, dobbiamo gestire delle riorganizzazioni? vi spieghiamo il perché! Sono decisioni che non cadono mai dall'alto. Questo modo di pensare diventa poi talmente radicato che sono i dipendenti che lo chiedono e si muovono in tal senso.*

(Responsabile area welfare)

*L'azienda si impegna in modo esplicito a garantire che nessuna delle attività aziendali violi i diritti umani. Tutte le attività per esempio sono svolte nel pieno rispetto del diritto dei dipendenti di aderire liberamente ad associazioni. I dipendenti possono scegliere di essere rappresentati da sindacati, consigli dei lavoratori e organizzazioni, come il Roche Euroforum, che rappresenta tutti i dipendenti di qualsiasi azienda del Gruppo Roche in Europa. In ogni sede Roche è inoltre presente un Direttore delle Risorse Umane, il cui compito è garantire il rispetto di questi principi. Un responsabile vigila sulle eventuali violazioni e le segnala ai Senior Manager. Queste figure presentano regolarmente rapporti di conformità al comitato aziendale per l'auditing e la governance interna.*

(Responsabile area welfare)

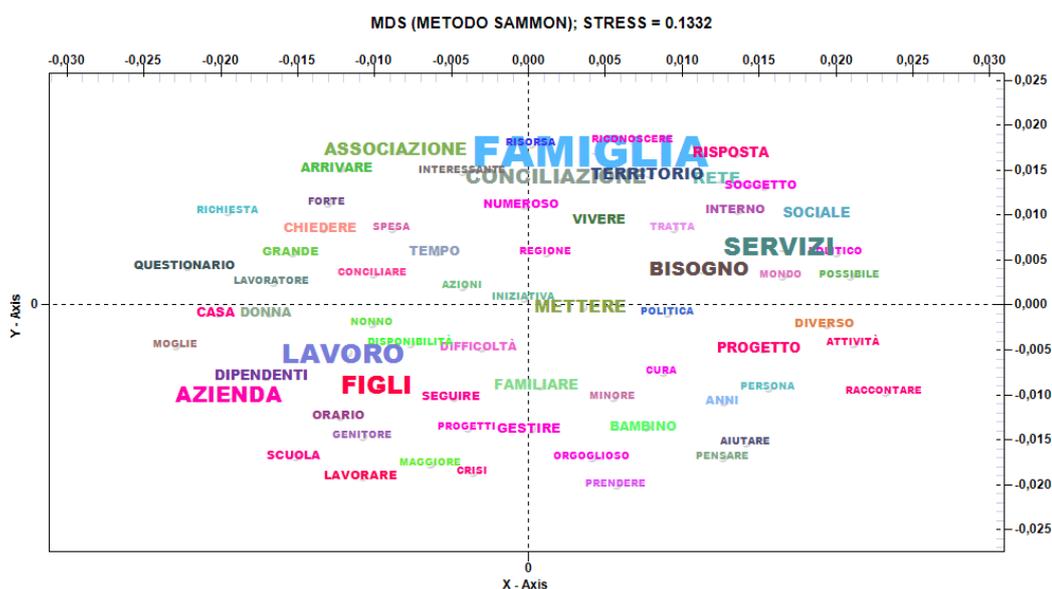
Tra le ulteriori azioni di promozione della cultura educativa in materia di responsabilità aziendale vengono effettuati inoltre dei corsi di formazione interni dedicati ai temi della responsabilità sociale di impresa. Le sessioni formative hanno rappresentato un momento per ripercorrere le principali storie di CSR dell'azienda, con l'obiettivo di costruire gli strumenti per raccontare ai propri interlocutori l'approccio e l'impegno concreto dell'azienda su questi temi.

Al fine di individuare in modo più specifico le coordinate dei registri espressivi utilizzati dai responsabili intervistati, si è utilizzato il programma di analisi testuale T-Lab, che consente di produrre mappe concettuali di un intero corpus testuale, nel nostro caso le trascrizioni integrali delle interviste.

Le co-occorrenze delle associazioni di parole disegnano, come è evidente dal grafico, una cultura di welfare aziendale che mobilita tutte le classi di stakeholder, il dipendente stesso viene percepito come uno stakeholder fondamentale. In questo senso, rispondere ai suoi bisogni conciliaitivi e di realizzazione personale

contribuisce a incidere sui livelli di rendimento, di produttività e dunque di sviluppo dell'azienda stessa.

Grafico 1 - Mappa MDS (Multidimensional scaling). Elaborazione in T-Lab.



*L'area familiare riceve grande attenzioni in termini di benefit, che si traducono in pacchetti di assicurazioni che lascia i dipendenti tranquilli, oltre ai soliti ci sono il sussidio gravi malattie, ricevono in pratica un aiuto economico consistente che li possa aiutare nelle cure; vuole essere solo un aiuto che crei tranquillità, in modo che in quei mesi si concentra sullo stare bene. Questo non c'entra niente con la conservazione del posto che comunque è garantita.*

(Responsabile benefit e compensation)

Il ricco materiale offerto dalle interviste ai responsabili Roche ha disegnato in modo chiaro ed evidente il profilo di un'azienda il cui successo sembra dipendere dalla creatività e dall'estrema attenzione alle risorse umane. La centralità delle risorse umane si esprime nel riconoscimento da parte dell'azienda dell'importanza di

assicurare ai dipendenti la concreta realizzazione di un bilancio positivo tra vita personale, famiglia e carriera professionale. I servizi di welfare, come abbiamo rilevato, sono orientati a rispondere in modo concreto ai bisogni dei dipendenti che richiedono condizioni lavorative specifiche (part-time, orari flessibili, periodi di aspettativa e congedo parentale, check-up medici gratuiti, programmi di medicina preventiva). Il modello di welfare in Roche sembra rispondere agli standard più innovativi presenti in Europa e gli stessi ancoraggi in termini di filosofia organizzativa sembrano da intercettarsi con grande evidenza nella cultura di impresa propria della realtà svizzera di Casa Madre, che orienta in modo specifico e costante anche le azioni di welfare locale nelle diverse divisioni territoriali dell'azienda.

#### **4.4. Il caso Regina Chain**

Il Gruppo Regina sorge nel contesto territoriale di Cernusco Lombardone e si colloca come realtà aziendale con una tradizione storica nella produzione di diversi modelli di catene che vengono impiegati nel settore dei ciclomotori, con una sezione dedicata ai ciclomotori da competizione.

I setting di focus group, che hanno coinvolto alcune unità del personale operaio, del personale addetto ai servizi e alcuni funzionari gestionali dell'azienda, si sono svolti presso la sede operativa di Cernusco Lombardone.

L'azienda ha manifestato un'apertura alle questioni sul *welfare* aziendale solo di recente e, al momento delle rilevazioni, non presentava servizi specifici finalizzati ad agevolare gli aspetti di conciliazione famiglia-lavoro o il benessere relazionale e lavorativo del dipendente.

I lavori con i gruppi dei dipendenti hanno restituito un'idea di azienda nella quale è molto forte la componente culturale locale, ancorata essenzialmente a modelli di processo di tipo tayloristico, anche nella gestione del personale. La stessa cultura manageriale, emersa in modo esplicito nella sessione di intervista al Responsabile

delle risorse umane e confermata nel focus group con il target dei funzionari gestionali, sembra tematizzare la questione della conciliazione famiglia-lavoro e quella più ampia delle misure di responsabilità sociale di impresa come un freno agli interessi imprenditoriali e non come risorse ad alto potenziale di sviluppo per la produttività stessa. I registri espressivi nel lessico del management della realtà organizzativa confermano un'associazione molto forte tra finalità legittime che l'impresa deve seguire e gli standard di produttività che è tenuta a garantire.

La cultura di impresa in questo contesto, a differenza degli altri due casi aziendali analizzati, si ancora a dimensioni riconducibili ai modelli della *stockholder view*, centrati cioè sulla priorità dello *stock* di capitale.

Questa visione influisce in modo diretto anche sulle rappresentazioni sociali del lavoro e della stessa doppia partecipazione nelle questioni di conciliazione famiglia-lavoro. Un dato rilevante, emerso dai lavori dei *focus group* con i dipendenti, conferma che rispetto al modello tradizionale di famiglia a singolo percettore, il modello attuale a doppia partecipazione viene ancora percepito in alcuni casi come una conseguenza *disfunzionale* della precarietà del mercato del lavoro e dunque una scelta obbligata e strettamente connessa ad esigenze di natura economica.

*Una volta una donna poteva scegliere se stare a casa o andare a lavorare, oggi è obbligata perché solo per comprare una casa ci vogliono un sacco di soldi e bisogna lavorare in due per riuscire a far fronte a tutte le spese.*

(Padre di tre figli, operaio)

In tali casi le modalità espressive con le quali vengono descritti i vissuti fanno più spesso riferimento a dimensioni di disagio e difficoltà nella conciliazione degli impegni familiari e lavorativi. Il maggiore carico della gestione familiare ricade sulla figura materna e prevale una modalità non negoziale nella distribuzione delle

funzioni e nell'assolvimento degli impegni, in virtù di una divisione “naturale” di genere rispetto ai compiti di cura dei figli e di gestione domestica della casa.

Nei casi in cui, invece, la doppia partecipazione al mercato del lavoro viene percepita come un ambito legittimo di realizzazione personale per entrambi i coniugi, a prescindere dal genere, i livelli di compartecipazione agli impegni familiari risultano essere molto più elevati, condivisi e negoziati. La stessa conciliazione famiglia-lavoro è tematizzata come un ambito che riguarda entrambi i coniugi e che richiede un preciso investimento di energie di entrambi.

#### **4.5. Trame di vita tra famiglia e lavoro: in viaggio tra le storie di madri e padri lavoratori.**

Il lavoro di rilevazione dei bisogni conciliativi, come è evidente dalle riflessioni fin qui offerte, è stato strutturato in modo specifico a partire dai vissuti personali dei dipendenti, chiedendo loro di individuare le soglie di transizione del proprio ciclo di vita che hanno segnato il passaggio a fasi ed età successive e che hanno determinato una ridefinizione di ruoli, funzioni e bisogni. Nei loro racconti si sono intrecciati non solo i vissuti rispetto ai contesti aziendali presi in esame, ma anche quelli dei rispettivi partner rispetto ai più diversi contesti di lavoro, che hanno disegnato un articolato panorama di esperienze e testimonianze. Analizziamo, trasversalmente a tutti i casi aziendali presi in esame e alle esperienze riportate dai dipendenti in riferimento ai vissuti dei rispettivi partner in altri contesti lavorativi, i nodi transizionali che nelle percezioni dei dipendenti hanno aperto *gap* difficoltosi nelle strategie di ricomposizione dei tempi familiari e lavorativi.

Le transizioni percepite come più gravose nelle traiettorie di vita dei dipendenti coincidono nella maggioranza dei casi con la nascita dei figli e il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità/paternità. In tale fase si rileva la necessità di poter disporre di una maggiore flessibilità oraria, turni di lavoro più regolari e confortevoli,

che consentano di gestire le nuove esigenze familiari. Sebbene in alcune realtà aziendali siano presenti misure di flessibilità oraria, il criterio di accesso alle agevolazioni si basa spesso sull'anzianità di servizio, non considerando dunque che i bisogni conciliativi riguardano proprio le fasce di età più giovani, che hanno da poco costituito un proprio nucleo familiare con figli in età pre-infantile.

*Mia moglie è un'educatrice di nido e si è sempre occupata di bambini, ha un buon lavoro qui a Milano, ma per un fattore puramente economico lei non ha potuto crescere nostro figlio, ha preso i cinque mesi di congedo parentale che spettano a tutte le mamme e poi ha dovuto prendere una baby sitter per nostro figlio. Lei ha vissuto molto male questa lontananza, perché aver cresciuto i figli degli altri e poi solo per un fattore economico e di disponibilità del luogo di lavoro, non avere la possibilità di crescere il proprio figlio, almeno nei primi due anni di vita del bambino, ci ha pesato molto. D'altra parte le bollette a fine mese sono quelle e non possiamo permetterci di non lavorare tutti e due.*

(Padre di un figlio di 10 mesi, operatore tecnico)

*Il discorso di poter gestire la crescita dei figli dovrebbe essere vista nella sua temporaneità, nel momento in cui nasce un bambino dovrebbe essere data la possibilità alla coppia di decidere che uno dei due genitori, non necessariamente la madre ma anche il padre, rimanga in modo più o meno fisso con il piccolo e dopo i primi due anni poter rientrare nel mondo del lavoro. Una tutela di questo tipo sarebbe un grade passo avanti verso una visione moderna dell'esperienza di famiglia e dell'esperienza lavorativa senza troppi problemi.*

(Padre di una figlia, capo-operatore)

*Mia moglie quando è rientrata a lavoro subito dopo la gravidanza ha avuto molti problemi con il suo datore di lavoro e alla fine ha dovuto licenziarsi perché c'era un*

*clima irrespirabile. Avendo sempre lavorato, adesso soffre molto la condizione di non lavoratrice, non è una questione solo di necessità economica che porta entrambi i genitori a lavorare, è proprio una questione di soddisfazione personale, per cui la stessa madre lavoratrice dovrebbe essere messa nelle condizioni di non perdere il proprio lavoro nel momento in cui decide di avere un figlio. L'essere in un ambiente lavorativo ti permette di confrontarti con tante persone, di avere dei rapporti di amicizia importanti e di staccare anche dal carico degli impegni familiari, ti permette di avere un giusto equilibrio tra gli impegni familiari e quelli lavorativi; questo se l'ambiente di lavoro te lo consente, se invece l'ambiente di lavoro ti è ostile solo perché hai messo su famiglia, allora tutto diventa più difficile e spesso sei costretto a rinunciare al lavoro per ritrovare un minimo di serenità. Di solito chi ci rimette sono sempre le donne. Sono le mamme che lavorano a incontrare più ostilità sul luogo di lavoro.*

(Padre di un figlio, operaio elettricista)

*Io ho avuto il part-time per 10 anni e riuscivo a gestire i bambini. Poi sono arrivate nuove esigenze legate ai suoceri che sono diventati non autosufficienti e per coprire i costi di cura ho dovuto passare al lavoro full time e con tutto ciò non possiamo permetterci la badante 24 ore su 24 quindi la notte mio marito è costretto ad andare a dormire a casa di suo padre perché se si alza di notte si può verificare che cada, non ha autonomia motoria e io rimango a casa con i bambini, la casa è piccola e non c'è la possibilità di ospitare, sarebbe già più comodo se mio suocero fosse a casa con noi. Anche il sabato o la domenica o io o mio marito sta da mia suocera per non pagare la badante. Con i turni che facciamo a lavoro (personale viaggiante) non riusciamo a gestire né una cosa né l'altra, conciliare sembra una parola lontanissima da quello che viviamo in concreto tutti i giorni, si concilia perché in qualche modo si deve, ma si concilia male e con enormi difficoltà.*

*I figli crescono, la scuola costa, ti fanno pagare anche l'aria. Oppure fai finta di divorziare per accedere a delle agevolazioni. Le agevolazioni le ottieni solo se hai problemi gravi, se sei divorziato e con figli a carico, se sei una ragazza madre, se hai problemi di salute. Se i problemi non riguardano la famiglia stretta ma quella allargata, come la gestione del suocero ammalato rimane sempre un problema tuo, non li puoi abbandonare e nessuno ti dà una mano concreta.*

(Madre di due figli e con suocero a carico)

Aree di criticità	Ipotesi di miglioramento dei servizi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicazione non funzionale dei nidi aziendali, scarsa fruibilità reale del servizio per le distanze tra luogo di abitazione e luogo di lavoro.</li><li>• Rientro difficile dal congedo di maternità, ridefinizioni non negoziate delle funzioni e dei profili professionali.</li><li>• Scarsa comunicazione/informazione sui servizi di <i>welfare</i> aziendale che possono essere utilizzati dai dipendenti.</li><li>• Ridotti spazi/tempi di socializzazione e confronto tra i dipendenti finalizzati a creare reti di solidarietà informale e a costruire il senso di appartenenza ad una comunità.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenzioni che coinvolgano le realtà di servizi per la prima infanzia pubblici e privati su tutto il territorio urbano.</li><li>• Durante i congedi, modalità di aggiornamento continuativo sugli avanzamenti e sviluppi organizzativi del lavoro.</li><li>• Servizi di consulenza specifici e fruibili, che consentano di creare intersezioni coerenti tra bisogni e servizi.</li><li>• Spazi culturali in azienda, ambiti di relazione tra i dipendenti, finalizzati ad attivare reti orizzontali di solidarietà e supporto sociale, formale e informale, per le famiglie.</li></ul>

### **Diagrammi radiali delle co-occorrenze nelle associazioni di parole**

Al fine di cogliere i registri espressivi e lessicali attraverso i quali vengono tematizzate le questioni di ricomposizione dei tempi familiari e lavorativi si è utilizzato il dispositivo informatico T-Lab, che consente di produrre analisi e

rielaborazioni delle unità lessicali di testo. L'interesse di ricerca si è orientato sui registri espressivi ed emotivi con i quali i dipendenti hanno raccontato i propri vissuti rispetto all'insieme delle attività necessarie per far funzionare una famiglia, comprendendo tutto il complesso lavoro di relazione con le diverse agenzie, amministrative, di servizi cui quotidianamente si ricorre (servizi sanitari, rapporti con la scuola e gli insegnanti dei figli, i rapporti con chi, a livello di servizi organizzati o di singoli individui, si prende cura di un familiare non autosufficiente, alle pratiche finanziarie connesse alla gestione dell'abitazione ecc...).

Si è dunque utilizzato un corpus unico di testo che comprendeva unitariamente le trascrizioni di tutti i focus group con i dipendenti.

I diagrammi radiali di seguito presentati rappresentano graficamente le associazioni di parole rispetto a singole unità lessicali di nostro interesse euristico in relazione agli obiettivi di ricerca.

Il criterio di prossimità delle singole parole disegna il loro ricorso ripetuto in associazione: quanto più una parola è prossima ad un'altra tanto più queste sono state spesso associate nel discorso narrativo degli intervistati. Questo tipo di dati ci informano delle rappresentazioni e degli schemi di significato rispetto ad alcune aree tematiche.

Grafico 2 – Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola lavoro

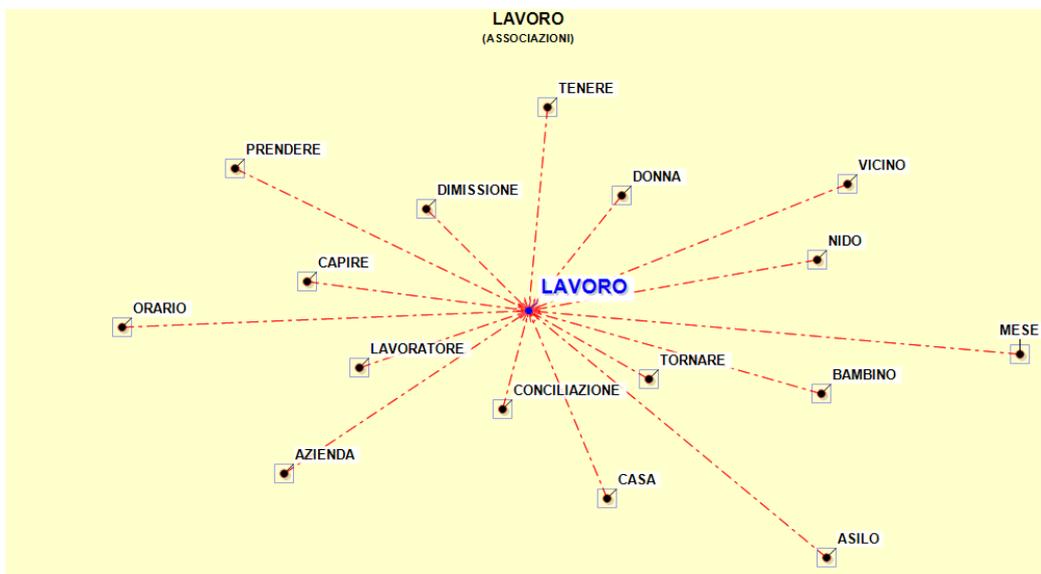
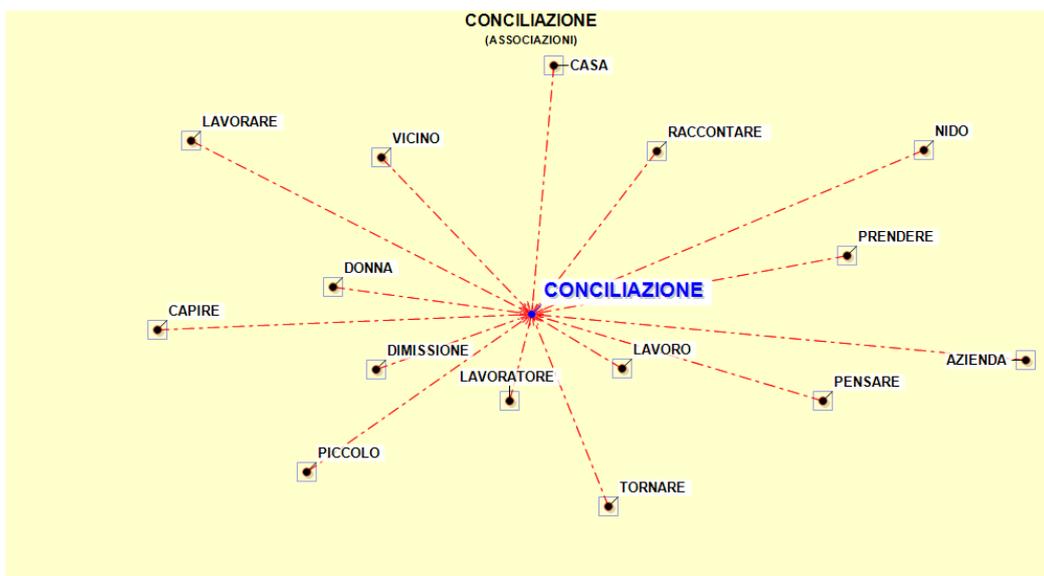


Grafico 3 - Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola conciliazione



Come è emerso nel corso dei focus group, il lavoro nella dimensione della conciliazione con altri ambiti di vita è spesso associato a questioni di ordine pratico-organizzativo, che restituiscono un carico emotivo diffusamente forte: gli

orari degli asili, il raggiungimento degli stessi in una topografia degli spostamenti che non segue logiche di agevolazione e prossimità fisica.

Quello che ha sorpreso in sede di analisi delle registrazioni dei focus group è stato il taglio fortemente pratico-gestionale che i dipendenti utilizzavano per definire e rappresentare a livello di significato la famiglia e il lavoro. Nei diagrammi radiali prevalgono infatti parole riferite ad azioni più che a riferimenti valoriali o di significazione.

La tematizzazione della conciliazione assume aspetti operativi più che di condivisione tra l'ambiente familiare e quello professionale; in questo quadro la parola dimissioni si colloca in una posizione prossimale rispetto alla conciliazione. Questo aspetto informa del fatto che in molti casi l'unica soluzione che i dipendenti spesso ipotizzano per risolvere le problematiche conciliative risiede nelle dimissioni o richiesta di aspettativa dal lavoro per uno dei due coniugi, in coincidenza soprattutto della nascita dei figli.

Grafico 4 - Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola famiglia

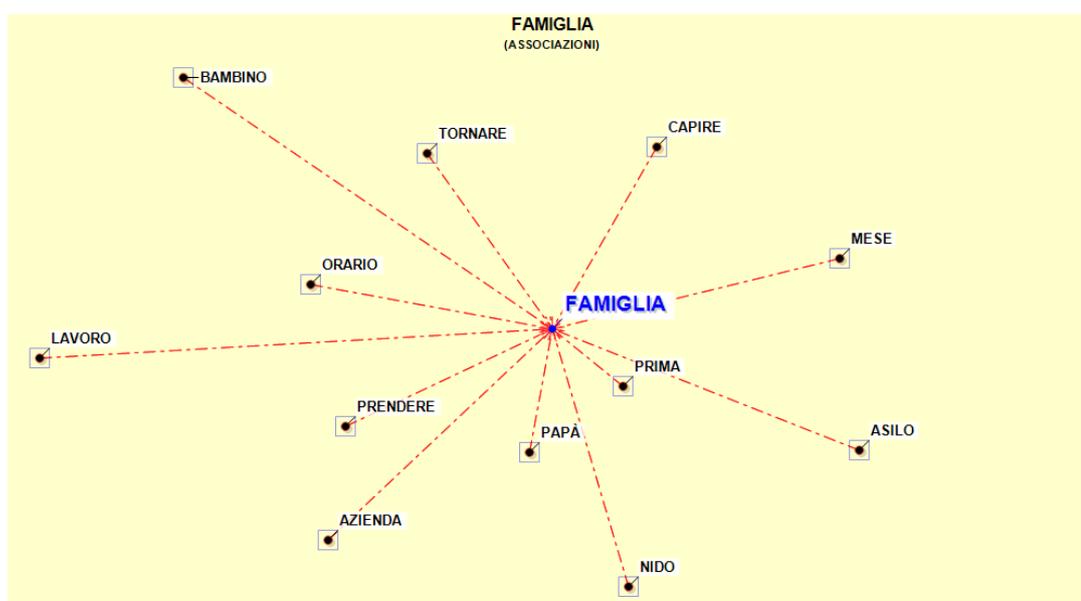


Grafico 5 - Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola mamma

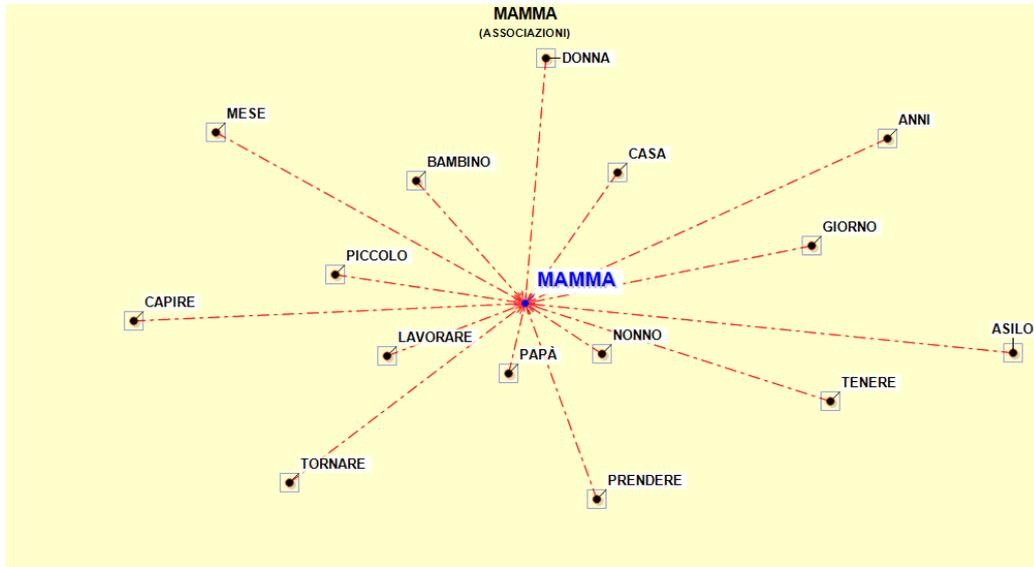
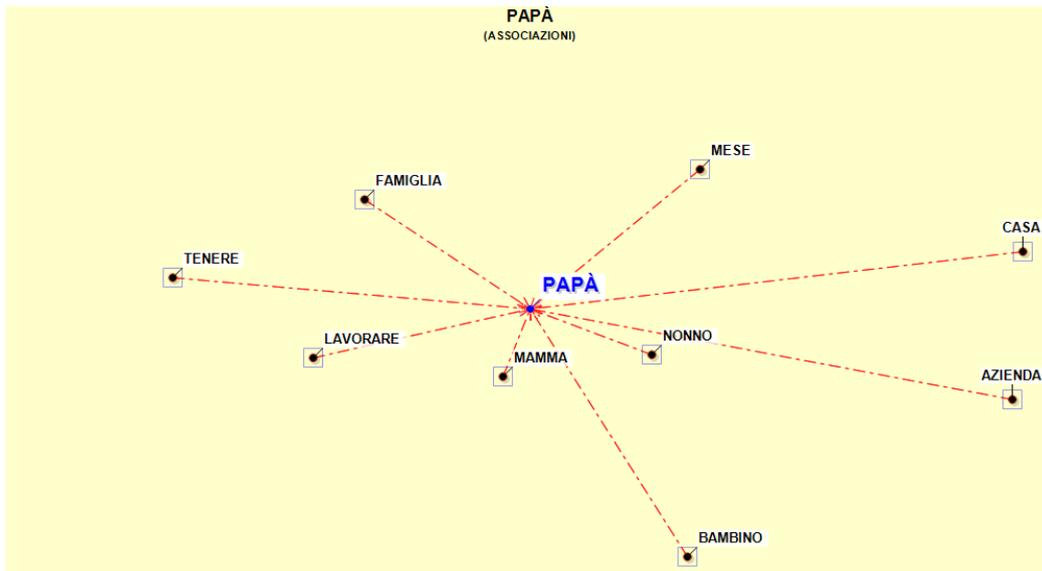


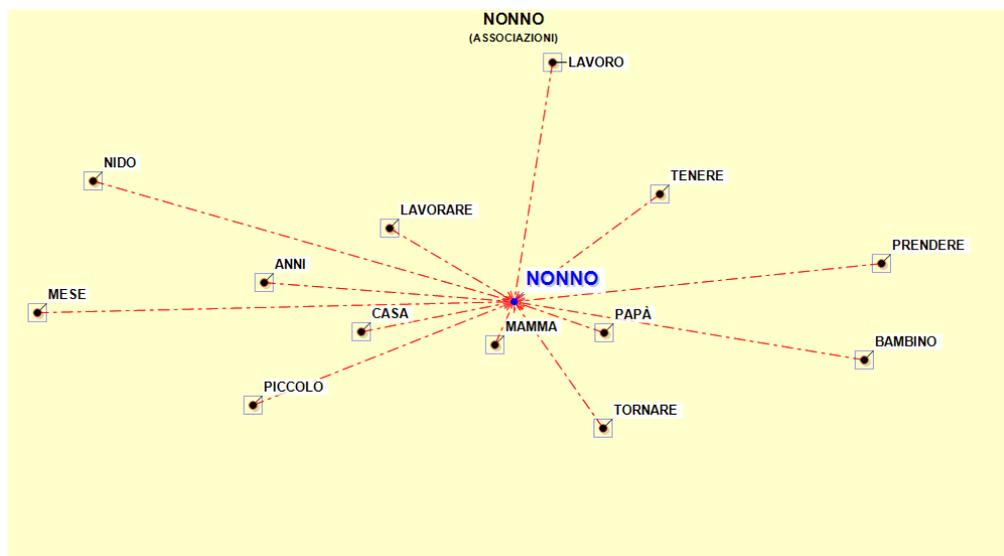
Grafico 6 Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola papà



Per quanto riguarda la divisione dei compiti di cura familiare appare ancora esistere un certo squilibrio di genere tra le funzioni della mamma e quelle del papà. In tutti i casi l'azienda appare molto distante, non vi si riconosce un ruolo di facilitazione nelle questioni conciliative che rimangono confinate alla sfera familiare. Gli stessi servizi sul territorio non appaiono particolarmente prossimi e supportivi nelle percezioni dei dipendenti. Appare evidente la necessità di costruire servizi di welfare individualizzati, tenendo in opportuna considerazione le diverse fasi del ciclo di vita e un quadro differenziale dei bisogni conciliativi per fasce di età e specificità di caso.

#### 4.6. Il welfare invisibile: il ruolo dei nonni tra flessibilità e supporto integrativo

Grafico 7 - Diagramma radiale delle co-occorrenze con la parola nonno



La prossimità delle parole *mamma*, *papà*, *nonni* sembrano disegnare confermativamente uno schema significativo della cultura familiare italiana, centrata sulle reti di solidarietà parentale, che costruiscono anche il peculiare intreccio delle trame di vita tra le generazioni e delle stesse storie familiari che interpretano.

Un ruolo prioritario nelle strategie informali di conciliazione famiglia-lavoro è rivestito dunque dalle reti parentali di solidarietà intergenerazionale. Le figure dei nonni sono coinvolte nei sistemi compositivi famiglia-lavoro per far fronte alla scarsità delle risorse economiche e quindi all'impossibilità di esternalizzare il carico di cura dei figli attraverso i servizi di *baby sitting* o i servizi privati per l'infanzia.

La nascita del figlio, come è noto, d'altra parte, diventa occasione e risorsa per rinnovare il significato dei legami tra i componenti delle diverse generazioni e per dare nuovo slancio e progettualità al sistema familiare nel suo complesso. In tal senso l'esito positivo della transizione si ha non solo quando i genitori riescono ad allevare ed educare bene i propri figli, ma quando tale evento si iscrive nelle relazioni di scambio tra le generazioni.

## **Responsabilità *Educativa* di Impresa e prevenzione della vulnerabilità sociale delle famiglie.**

### **Riflessioni conclusive**

Quanto è emerso sia dalla riflessione teorica sul mutamento nella morfogenesi della famiglia e nella morfogenesi del lavoro, sia dalla ricerca empirica condotta presso le aziende, conferma con rinnovata convinzione che il discorso sulla responsabilità sociale di impresa va interpretato in stretta connessione con le sue potenzialità di costituirsi come fattore di protezione della vulnerabilità sociale delle famiglie. Come abbiamo visto, scegliere di perseguire o meno profili responsabili nell'agire imprenditoriale si salda in modo inequivocabile alle possibilità di sviluppo sociale. Da tale scelta dipende il destino sia della famiglia sia dell'impresa stessa. Della famiglia, perché le condizioni di lavoro saranno sempre più determinanti nelle possibilità di creare una famiglia e darle un opportuno livello e qualità di vita. Dell'impresa, perché fare o non fare conciliazione diventa uno dei fattori che decidono della capacità di competere, dunque di avere o non avere successo nel mercato.

Conoscenza e azione sono inscindibilmente collegate e i professionisti oggi hanno a che fare con una complessità che impone profili di competenze non soltanto tecniche ma anche relazionali, educative e sociali, che consentano di leggere adeguatamente il contesto lavorativo nel quale si opera e di sapervi individuare i repertori di aspettative e gli schemi di significato che costruiscono il bagaglio esperienziale della persona. Tale processo di conoscenza si configura in buona parte su dimensioni di apprendimento tacito e implicito. Gli elementi fondamentali perché tale processo euristico sia produttivo, come suggeriscono le

riflessioni sugli apprendimenti trasformativi, sono individuabili in una adeguata capacità di scomporre le strutture della realtà e di ricercare modi alternativi di organizzarla; capacità di sistematizzare in modo organico un repertorio di casi da cui attingere per affrontare i problemi e le situazioni nuove; conoscenza dei saperi professionali di un contesto organizzativo nel quale si opera per orientarsi in campi non ancora esplorati o che si presentano con tratti inediti; comprensione della riflessione nel corso dell'azione e delle condizioni che la favoriscono o la impediscono in un dato contesto. Come appare evidente si tratta di un processo che, prima ancora di configurarsi come tecnico-istruttoria, si configura come *educativo*. Se si utilizzano questi presupposti interpretativi, collocando in questi processi di significazione della realtà non solo i contesti lavorativi ma anche quelli familiari, diventa più chiara la dimensione educativa che orienta l'agire nei diversi sistemi sociali. Assumere questa angolatura di osservazione significa spostare l'attenzione dai profili di *performance* individuale dell'azienda ai profili di responsabilità allargata nei confronti di tutti gli *stakeholder*, primo tra tutti la famiglia. In questo senso le azioni di welfare responsabile possono tradursi in fattori preventivi rispetto a situazioni di marginalità sociale delle famiglie.

D'altra parte l'individuazione della necessità di misure *family friendly* in un contesto organizzativo non vanno intese come l'esito di imposizioni prescrittive, quanto l'espressione di interessi collettivamente riconosciuti come prioritari. Questa prospettiva interpretativa presuppone il coinvolgimento attivo in una struttura reticolare di una pluralità di attori: aziende, organizzazioni di terzo settore o di privato sociale e le reti informali di parentela, amicizia, vicinato, operative in un dato contesto. La specificità di prospettiva che qui si propone interpreta la famiglia non nelle sue accezioni di sfera privata, quanto piuttosto in una dimensione di integrazione con gli altri sistemi sociali ed educativi, come è evidente in alcuni modelli europei che già si stanno muovendo in tale direzione.

La responsabilità educativa può costituire per la dimensione di progettualità pedagogica un luogo fecondo in grado di attivare importanti processi formali o informali di innovazione politica, economica, sociale ed educativa.

La stessa situazione di crisi che coinvolge i modelli di sviluppo dell'economia mondiale, richiede senza esitazioni una progettualità consapevole dei valori oltre che dei limiti della crescita economica. La progettazione di strumenti e dispositivi orientati al cambiamento organizzativo e alla formazione del capitale umano non può prescindere dalla centralità dell'educazione in tutti gli ambienti organizzativi e di relazione umana. Come appare evidente anche nelle analisi prodotte in sede di rilevazione presso i contesti aziendali, la responsabilità sociale di impresa acquisisce significato se accetta come elemento imprescindibile per costruire reti tra imprese, cittadini e istituzioni, la prospettiva del benessere della comunità, delle famiglie e di ogni singolo cittadino e consumatore. Tematizzare i profili di responsabilità sociale di impresa come profili di responsabilità educativa di impresa sollecita il discorso sull'educazione a individuare elementi promettenti per lo sviluppo sociale, economico e politico.

## **Riferimenti bibliografici**

AA. VV., *Identità degli italiani in Argentina: reti sociali, famiglia, lavoro*, Studium, Roma, 1993.

AA. VV., *Padri e madri: i dilemmi della conciliazione famiglia-lavoro: studio comparativo in quattro paesi europei*, Il Mulino, Bologna, 2007.

AA. VV., *Tempi del lavoro, tempi della famiglia. Abbazia di Mirasole, Opera, Milano, 29 maggio 2012: evento collaterale al VII Incontro mondiale delle famiglie, Milano, 2012*, Libreria editrice vaticana, Città del Vaticano, 2012.

ALESSANDRINI G. (a cura di), *La pedagogia di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Franco Angeli, Milano, 2014.

ALESSANDRINI G. (a cura di), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Guerini e Associati, Milano, 2008.

ALESSANDRINI G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2005.

ALESSANDRINI G., *Risorse umane e new economy. Formazione e apprendimento nella società della conoscenza*, Carocci, Roma, 2001.

ALTIERI G. (a cura di), *Uomini e donne moderni. Le differenze di genere nel lavoro e nella famiglia: nuovi modelli da sostenere*, Ediesse, Roma,

2007.

AMOVILLI L., *Noi e loro, gruppi di lavoro nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, 2006.

ANNONI S. (a cura di), *Famiglia e lavoro in Lombardia: l'esperienza del progetto e premio Famiglia Lavoro, prima edizione*, EDUCatt, Milano, 2009.

ARCIDIACONO D., BRIULOTTA T., TIMPANARO D., *Che "genere" di ospedale? Donne tra lavoro e famiglia in un'azienda ospedaliera*, Bonanno, Acireale-Roma, 2008.

ARGYRIS C., SCHÖN D.A., *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati, Milano, 1998.

BADINO A., INAUDI S. (a cura di), *Migrazioni femminili attraverso le Alpi: lavoro, famiglia, trasformazioni culturali nel secondo dopoguerra*, Franco Angeli, Milano, 2013.

BAGNASCO A., BARBAGLI M., CAVALLI A., *Corso di Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1997.

BASSO L., CECCONI S., NEVE E. (a cura di), *Donne, famiglia, lavoro, welfare*, Fondazione Emanuela Zancan, Padova, 2007.

BENEDETTINI S., ZANELLI D., *Vietato essere felici. Quale possibilità d'equilibrio tra lavoro, coppia e famiglia per non sopravvivere soltanto*,

Franco Angeli, Milano, 2004.

BERGER P., LUCKMANN T., *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

BERTAGNA G., *Avvio alla riflessione pedagogica*, Editrice La Scuola, Brescia, 2000.

BERTAGNA G., *Dall'educazione alla pedagogia*, Editrice La Scuola, Brescia, 2010.

BERTAGNA G., *Scienze della persona: perché?*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2006.

BERTAGNA G., *Valutare tutti, valutare ciascuno: una prospettiva pedagogica*, Editrice La Scuola, Brescia, 2005.

BIANCHI S., *Maternal employment and time with children: dramatic change or surprising continuity*, in *Demography*, 37, 4, 2000.

BOFFI P., *Fuori e dentro casa: lavoro e famiglia nella società di oggi*, Città nuova, Roma, 2000.

BORDANDINI P., *Cultura politica e piccola impresa nell'Italia plurale*, Editore Bonanno, 2006.

BORDIEU P., *Per una teoria della pratica*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003.

BOSONI M.L., *Conciliare paternità e lavoro*, Vita e Pensiero, Milano 2013.

BOULD S., CRESPI I., *La conciliazione famiglia-lavoro in Europa*, Franco Angeli, Milano, 2008.

BOWLBY J., *Assistenza all'infanzia e sviluppo affettivo*, Armando, Roma, 1953.

BOWLBY J., *Costruzione e rottura dei legami familiari*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1982.

BOWLBY J., *Una base sicura. Applicazioni cliniche della teoria dell'attaccamento*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1989.

BRAMANTI D., ROSSI G., *Donna adulta tra famiglia e lavoro: l'identità femminile*, Vita e Pensiero, Milano, 1991.

BRESCHI M., FORNASIN A., *Troppo pochi figli. Donne, lavoro e famiglia nel Friuli di oggi*, Forum, Udine, 2004.

BRUNER J.S., *La fabbrica delle storie. Diritto, letteratura, vita*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

CARAGNANO R., STEFANOVICHJ S. (a cura di), *Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro*, *Dossier Adapt n.2/2011*, 2011.

CAROTTI C., *Le donne, la famiglia, il lavoro nel cinema di Pietro Germi*,

Lampi di stampa, Milano, 2011.

CASTELLI D., FERRAROLI L., ROSAS A., *Donne, lavoro, famiglia: tra sogni e realtà. Una ricerca sulle donne nell'hinterland milanese*, Centro Salesiano, Arese, 2004.

CATARSI E., *Essere genitori oggi*, Edizioni del Cerro, Pisa, 2003.

CEGOLON A., *Il valore educativo del capitale umano*, Franco Angeli, 2012.

CHINCHILLA N., MORAGAS M., *Artefici del nostro destino. Realizzare se stessi tra lavoro e famiglia*, Fausto Lupetti Editore, 2010.

CHIOSSO G., *I significati dell'educazione. Teorie pedagogiche e della formazione contemporanee*, Mondadori, 2009.

CINQUE C., *Una donna per tre: come conciliare famiglia, casa e lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2002.

COLEMAN J.S., *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005.

COMMISSIONE NAZIONALE PER I PROBLEMI DELLA FAMIGLIA, *Condizione femminile. Rapporto del IV gruppo di lavoro*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1983.

COMMISSIONE NAZIONALE PER I PROBLEMI DELLA FAMIGLIA, *Diritto di famiglia. Rapporto del V gruppo di lavoro*, Istituto Poligrafico e

Zecca dello Stato, Roma, 1983.

COMMISSIONE NAZIONALE PER I PROBLEMI DELLA FAMIGLIA,  
*Famiglia e reddito: “la redistribuzione monetaria del reddito in funzione delle situazioni familiari”*. Rapporto del II gruppo di lavoro, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1983.

COMMISSIONE NAZIONALE PER I PROBLEMI DELLA FAMIGLIA,  
*Organizzazione del lavoro, tempi per la famiglia*. Rapporto del III gruppo di lavoro, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1983.

COMMISSIONE NAZIONALE PER I PROBLEMI DELLA FAMIGLIA,  
*Problemi e bisogni della famiglia*. Rapporto del I gruppo di lavoro, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1983.

CORBETTA P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999.

CORNO F. (a cura di), *Etica in impresa. Ecologia, famiglia e lavoro, tossicodipendenza, nuova immigrazione*, CEDAM, Padova, 1992.

DE MARCHI E., *Dai campi alle filande: famiglia, matrimonio e lavoro nella “pianura dell’Olona”, 1750-1850*, Franco Angeli, Milano, 2009.

DE NATALE M.L. (a cura di), *Educazione degli Adulti e Consulteri*, Quaderni del CREADA, 1, Ed. Insieme, Terlizzi, 2007.

DE NATALE M.L. (a cura di), *Gli adolescenti dell’Opera Santa Rita di*

*Prato: nuove emergenze educative*, Quaderni del CREADA, 4, Ed. Insieme, Terlizzi, 2010.

DE NATALE M.L. (a cura di), *Gli adolescenti nei Consultori di ispirazione cristiana*, Quaderni del CREADA, 5, Ed. Insieme, Terlizzi, 2010.

DE NATALE M.L. (a cura di), *I luoghi dell'Educare*, Quaderni del CREADA, 2, Ed. Insieme, Terlizzi, 2008.

DE NATALE M.L. (a cura di), *I significati dell'educare*, Quaderni del CREADA, 0, Ed. Insieme, Terlizzi, 2007.

DE NATALE M.L., *Adulti in cerca di educazione: problemi di pedagogia familiare*, Vita e Pensiero, Milano, 2001.

DE NATALE M.L., D'ALONZO L. (a cura di), *Peer Education e adolescenti a rischio*, Quaderni del CREADA, 3, Ed. Insieme, Terlizzi, 2009.

DE NATALE M.L., *Educare gli adulti*, in Quaderni del CREADA, 0, Ed. Insieme, Terlizzi, 2007, pp. 49-50.

DE NATALE M.L., *Educazione degli adulti*, Editrice La Scuola, Brescia, 2001.

DE NATALE M.L., *Genitori e insegnanti, vivere i valori*, Editrice La Scuola, Brescia, 1999.

DE NATALE M.L., *La prospettiva dell'educazione permanente*, in Vico G. (a cura di), *Pedagogia generale e filosofia dell'educazione: seminari itineranti interuniversitari di pedagogia generale*, Vita e Pensiero, Milano, 2006.

DEAGLIO M., DE RITA G., *Il punto sull'Italia: popolazione, lavoro, economia, produzione, finanza, inflazione, risparmio, consumi, sanità, famiglia, istruzione*, Mondadori, Milano, 1983.

DEL BOCA D., TURVANI M., *Famiglia e mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1979.

DEMETRIO D., *L'educazione interiore. Introduzione alla pedagogia introspettiva*, La Nuova Italia, Firenze, 2001.

DEWEY J., *Come pensiamo: una riformulazione del rapporto tra il pensiero e l'educazione*, La Nuova Italia, Firenze, 1933.

DEWEY J., *Logica: teoria dell'indagine*, Einaudi, Torino, 1938.

DONATI P. (a cura di), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono rapporto Cisl sulla famiglia in Italia*, Ed. San Paolo, Cinisello Balsamo, 2005.

DONATI P. (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Franco Angeli, Milano, 2007.

DONATI P., ARCHER M., *Riflessività, modernizzazione e società civile*,

Franco Angeli, Milano, 2010.

DONATI P., *L'incidenza della famiglia rispetto alla scuola sulla socializzazione al lavoro in aree urbane differenziate*, Vita e Pensiero, Milano, 1979.

DONATI P., *La cittadinanza societaria*, Laterza, Roma-Bari, 2003.

DONATI P., PRANDINI R. (a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Franco Angeli, Milano, 2006.

DONATI P., PRANDINI R. (a cura di), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Franco Angeli, Milano, 2008.

DONATI P., PRANDINI R. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli, Milano, 2009.

DONATI P., *Sociologia delle politiche familiari*, Carocci, Roma, 2003.

DUGGER J., *Le tecniche d'ascolto: come gestire più efficacemente la vostra comunicazione e le relazioni sul lavoro, con gli amici, in famiglia*, Franco Angeli, Milano, 1995.

DURKHEIM E., *La divisione del lavoro sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1962.

ESPING-ANDERSEN G., *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*, Il Mulino, Bologna, 2011.

EUROFOUND, *Report on parenting support in Europe*, 2013.

EUROFOUND, *Third annual yearbook on living and working in Europe*, 2011.

EUROPEAN COMMISSION – SOCIAL AFFAIRS AND EQUAL OPPORTUNITIES, *Report on equality between women and men*, 2010.

EUROPEAN COMMISSION, *Comunicazione “Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”*, 2006.

EUROPEAN COMMISSION, *Europeans attitudes to parental leave*, European Opinion Research Group, 2004.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, *Parental Leave in European Companies 2004-2005*, 2006.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY, *Reconciliation of work and family life as a condition of equal participation in the labour market*, 2011.

EUROSTAT, *Reconciliation between work, private and family life in the*

European Union, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2009.

FABBRI L., *Traiettorie di trasformazione delle culture professionali. Promuovere storie di apprendimento attraverso dialoghi riflessivi*, in Educational Reflective Practices, Franco Angeli, Milano, 2011, 1-2.

FALBO E., *Cultura e nuove povertà: case-famiglia, comunità alloggio e lavoro di rete sul territorio*, Coletti a San Pietro, Roma, 1996.

FALDETTA G., *Corporate family responsibility and work-life balance*, Franco Angeli, Milano, 2008.

FEDERICI N., *Procreazione, famiglia, lavoro della donna*, Loescher, Torino, 1984.

FILIPPI V., *Donne, lavoro, famiglia: il caso del "Insieme si può", una cooperativa del nord-est*, Franco Angeli, Milano, 1997.

FINEMAN S., *Le emozioni nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2009.

FLORIO N., *Famiglia e impresa familiare: prestazione di lavoro e diritti del coniuge, dei parenti e degli affini*, Calderini, Bologna, 1977.

FRACCAROLI F., *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2007.

FREEMAN R.E, HARRISON J.S., WICKS A.C., BIDHAN L., PARMAR B.L., COLLE S., *Stakeholder Theory: the state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.

FREEMAN R.E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, in *Business Ethics Quarterly*, Philosophy Documentation Center, Charlottesville, 1994, 4 (4), pp. 409-421.

GALLI N., *Educazione familiare alle soglie del terzo millennio*, Editrice La Scuola, Brescia, 1997.

GALLI N., *Pedagogia della famiglia ed educazione degli adulti*, Vita e Pensiero, Milano, 2000.

GARGIULO LABRIOLA A., *Adulti e lavoro*, Ed. Insieme, Terlizzi, 2011.

GAVIO F., LELLERI R., *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore. Monitoraggio dell'applicazione della legge n. 53/2000 dal 2001 al 2004*, in Donati P. (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Franco Angeli, Milano, 2007.

GERGEN K., TOJO J., *Organizational Science in a Post-modern Context*, in *Journal of Applied Behavioral Science*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1996, 32.

GHERARDI S., BRUNI A., *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna, 2007.

GHERRARDI S., NICOLINI D., *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2004.

GHIA L., *Famiglia o lavoro? Famiglia e lavoro: un matrimonio possibile*, Effatà, Cantalupa, 2002.

GHISLIERI C., COLOMBO L. (a cura di), *Psicologia della conciliazione tra lavoro e famiglia: teoria e ricerche in organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2014.

GILLI G., MARCHETTI A., *Raccontare e rappresentare la famiglia nel lavoro di tossicodipendenti, famiglie e comunità*, Vita e Pensiero, Milano, 1990.

GILLINI G., ZATTONI M., *Ben-essere in famiglia: proposta di lavoro per l'autoformazione di coppie e di genitori*, Queriniana, Brescia, 2002.

GIUNTA I., (a cura di), *Flessibilmente. Un modello sistemico di approccio al tema della flessibilità*. Pensa Multimedia, 2014

GODBOUT J.T., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993.

GRANOVETTER M., *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori Editore, Napoli, 1998.

HABERMAS J., *Conoscenza e interesse*, Laterza, Roma-Bari, 1973.

HABERMAS J., *Teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino, Bologna, 1997.

HABERMAS J., *Teoria della morale*, Laterza, Roma-Bari, 1994.

HIRIGOYEN M.F., *Molestie morali: la violenza perversa nella famiglia e nel lavoro*, Einaudi, Torino, 2005.

IORI V., *Fondamenti pedagogici e trasformazioni familiari*, Editrice La Scuola, Brescia, 2001.

IORI V., *Per una pedagogia fenomenologica della famiglia*, in *Encyclopaideia*, Bononia University Press, Bologna, 1999, 6, pp. 115-127.

ISTAT, *Conciliare lavoro e famiglia. Una sfida quotidiana*, Istat, Roma, 2008.

ISTAT, *La divisione dei ruoli nelle coppie (anni 2008-2009)*, Istat, Roma, 2009.

KANEKLIN C.L., *Ripensare e riprogettare la professionalità in un mondo del lavoro che cambia*, in Rossi B. (a cura di), *Sviluppo professionale e processi di apprendimento*, Carocci, Roma, 2005.

KETS DE VRIES M.F.R., *Figure di leader, le sfide della leadership nei cambiamenti della vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

KETS DE VRIES M.F.R., *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in*

*profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

LEBRA A., FRANZIN P., *Famiglia, maternità e lavoro: tutela, sostegno e protezione*, Ed. Lavoro, Roma, 2006.

LECHNER O., PERINI S., EBERHARTER V., *Conciliare famiglia e lavoro: una necessità sociale ed economica*, IRE, Bolzano, 2003.

LIPMAN M., *Educare al pensiero*, Vita e Pensiero, Milano, 2005.

MAGATTI M., MONACI M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringheri, Torino, 1999.

MAGGIOLO V., GAZZETTA L., *Il lavoro femminile in Italia: la donna italiana nella famiglia, nella società, nel mondo del lavoro all'epoca delle grandi trasformazioni industriali*, La Nuova Italia, Firenze, 1999.

MALAVASI P., *Culture dell'immagine, valori, educazione*, I.S.U., Milano, 2007.

MALERBA G., *Popolazione, famiglia e offerta di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1989.

MAZZUCHELLI S., *Formazione alla genitorialità e capitale sociale: il contributo sociologico alla valutazione*, Unicopli, Milano, 2007.

MERLER A., *Il Quotidiano dipendente: lavoro, famiglia e servizi in*

*Sardegna*, Iniziative culturali, Sassari, 1984.

MEZIROW J. & ASSOCIATES (a cura di), *Learning as Transformation: Critical perspective on a theory in progress*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

MEZIROW J., *A critical theory of adult learning and education*, in *Adult Education Quarterly*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1981, 32.

MEZIROW J., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003.

MEZIROW J., *Education for Perspective Transformation: Women's Reentry Programs in Community Colleges*, Center for Adult Education, Teachers Education, Teachers College, Columbia University, New York, 1975.

MEZIROW J., *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

MEZIROW J., *Perspective transformation*, in *Adult Education Quarterly*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1978, 28, pp. 100-110.

MEZIROW J., TAYLOR E. & ASSOCIATES, *Transformative Learning in Practice: Insights from Community, Workplace, and Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, 2009.

MEZIROU J., *Transformative Dimension of Adult Learning*, Jossey-Bass Higher and Adult Education, San Francisco, 1991.

MEZIROU J., *Una teoria critica dell'apprendimento autodiretto*, in Quaglino G. (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé in età adulta*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004, pp. 7-23.

MIGLIAVACCA M., *Famiglie e lavoro. Trasformazioni ed equilibri nell'Europa Mediterranea*, Bruno Mondadori, Torino, 2008.

NALDINI M., SARACENO C., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011.

NEGRELLI S., *Sociologia del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2005.

NERI S., VALGIMIGLI C., *Il gioco degli incastri. Guida pratica per l'integrazione degli handicappati: famiglia, scuola, lavoro, tempo libero, servizi socio-sanitari, barriere architettoniche*, Edizioni del Cerro, Pisa, 1980.

NOVAK J., *L'apprendimento significativo*, Centro Studi Erickson, Trento, 2001.

OSSERVATORIO COMUNALE DELLE IMMIGRAZIONI DI BOLOGNA (a cura di), *Dal lavoro alla famiglia: percorsi migratori a confronto. Premio "Luciana Sassatelli" per tesi di laurea sull'immigrazione straniera in Italia edizione 1998*, L'Harmattan Italia, Torino, 1999.

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA, *Famiglie e politiche di welfare in Italia. Interventi e pratiche*, Il Mulino, Bologna, 2005, 1.

PACE A., *La Famiglia sempre: tra divisione del lavoro e mutamento sociale*, Edizioni Dehoniane, Napoli, 1987.

PACI M. (a cura di), *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica*, Franco Angeli, Milano, 1980.

PAPA C., *Dove sono molte braccia è molto pane: famiglia mezzadrile tradizionale e divisione sessuale del lavoro in Umbria*, Editoriale umbra, Foligno, 1985.

PASQUALINI C., *Dall'osservatorio sui servizi sociali. Giovani...famiglia e/o lavoro? Le politiche di conciliazione*, Vita e Pensiero, Milano, 2008.

PENDENZA M., *Cooperazione, fiducia e capitale sociale. Elementi per una teoria del mutamento sociale*, Liguori Editore, Napoli, 2000.

PENDENZA M., *Teorie del capitale sociale*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2008.

PESENTI L., MERLO F. (a cura di), *Verso un nuovo welfare locale e plurale. Innovazione, integrazione e contrattazione sociale in Lombardia*, Guerini e Associati; Milano, 2012.

PFAU-EFFINGER B., FLAQUER L., JENSEN P.H., *Formal and Informal*

*Work in Europe. The hidden work regime. Informal work in Europe*, Routledge, London, 2009.

PIAGET J., *Il giudizio morale nel fanciullo*, Giunti, Firenze, 1972.

PIAGET J., *La costruzione del reale nel bambino*, La Nuova Italia, Firenze, 1973.

POLENGHI S., *Ruoli parentali e sentimento dell'infanzia in età moderna*, in *La Famiglia. Bimestrale di problemi familiari*, Editrice La Scuola, Brescia, 2001, 206, pp. 5-25.

PONTECORVO C., AJELLO A., ZUCCHERMAGLIO C. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano, 1995.

PONTECORVO C., ARCIDIACONO F., *Famiglie all'italiana. Parlare a tavola*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2007.

PONTECORVO C., *L'apprendimento tra culture e contesti*, in Pontecorvo C., Ajello A., Zucchermaglio C. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano, 1995.

PRANDINI R. (a cura di), *Politiche familiari europee. Convergenze e divergenze*, Collana dell'Osservatorio nazionale sulla famiglia, Carocci, Roma, 2010.

PRUCHNO R., LITCHFIELD L., FRIED M., *Measuring the Impact of Workplace flexibility, Findings from the National Work Life Measurement Project*, Boston College for Work & Family, Boston, 2000.

QUADRELLI I., *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, 2012.

QUADRIO CURZIO A., *La Famiglia nucleo di raccordo intertemporale del "fattore" lavoro*, Diocesi di Milano, Ufficio diocesano per la vita sociale e il lavoro, Milano, 1987.

QUAGLINO G. (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé in età adulta*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.

RAPPORTO ALTIS, *Conciliazione famiglia-lavoro*, 2010.

REGIONE LOMBARDIA, *I nuovi padri. Politiche femminili e pari opportunità*, 2002.

REGIONE LOMBARDIA, *Libro bianco sulla conciliazione famiglia-lavoro*, 2012.

REGIONE LOMBARDIA, *Lombardia 2020. Dalla consultazione sul libro verde al libro bianco: l'esperienza di Regione Lombardia*, 2011.

REGNI R., *Educare con il lavoro. La vita attiva oltre il produttivismo e il consumismo*, Armando Editore, Roma, 2006.

REYNERI E., *Alcuni luoghi comuni sull'evoluzione del mercato del lavoro italiano*, in Prisma, Franco Angeli, Milano, 2004, 1, pp 1-15.

REYNERI E., *L'analisi sociologica dei mercati del lavoro*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari, 2007, pp. 33-57.

REYNERI E., *Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi*, in Sciolla L., *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni sessanta a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 2009.

REYNERI E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2005.

RIVA E., *Quel che resta della conciliazione: lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*, Vita e Pensiero, Milano, 2009.

RIZZA R., *Il lavoro mobile*, Carocci, Roma, 2003.

ROMITO P., *Lavoro delle donne e salute nel contesto della famiglia: un problema per la ricerca*, Vita e Pensiero, Milano, 1987.

ROSSI B., *L'educazione dei sentimenti. Prendersi cura di sé, prendersi cura degli altri*, Unicopli, Milano, 2005.

ROSSI B., *L'organizzazione educativa. La formazione nei luoghi di lavoro*, Carocci, Roma, 2011.

ROSSI G., BOCCACIN L., *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Vol 1. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, Franco Angeli, Milano, 2007.

ROSSI G., *Development and dynamics of the family in Southern Europe*, in Kapella O. (a cura di), *Die Vielfalt der Familie*, Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, Michigan, 2009.

ROSSI G., MALERBA G. (a cura di), *La donna nella famiglia e nel lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1993.

ROSSI G., MAZZUCHELLI S., *Paternità e maternità: quale relazione?*, Franco Angeli, Milano, 2011.

ROSSI G., *Reconciling Family and Work: New Challenges for Social Policies in Europe*, Franco Angeli, Milano, 2006.

RYAN M. (a cura di), *La donna tra lavoro e famiglia*, Ateneo Pontificio Regina Apostolorum, Roma, 2003.

SANTONI C., *Scelte e percorsi dei giovani tra scuola, lavoro, famiglia e genere*, Franco Angeli, Milano, 2009.

SARACENO C., *I paradossi della flessibilità: una prospettiva di genere e generazionale*, in Magatti M., Fullin G., *Percorso di lavoro flessibile*, Carocci, Roma, 2002.

SAYER L.C., *Gender, time and inequality: Trends in women's and men's paid work, unpaid work and free time*, in *Social Forces*, Oxford University Press, Oxford, 2005, 84(1), pp. 285-303.

SCABINI E., CIGOLI V., *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.

SCABINI E., *Famiglia, Identità, Transizioni*, in Mantovani G. (a cura di), *Manuale di Psicologia Sociale*, Giunti, Firenze, 2003, pp. 203-223.

SCHEIN E.H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

SCHEIN E.H., *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.

SCHEIN E.H., *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.

SCHEIN E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHEPISI L. (a cura di), *L'imprevisto famiglia nei servizi di salute mentale: il lavoro con le famiglie dentro e fuori la stanza di psicoterapia*, Franco Angeli, Milano, 1997.

SCHERER S., REYNERI E., *Come è cresciuta l'occupazione femminile in Italia: fattori strutturali e culturali a confronto*, in Stato e mercato, Il Mulino, Bologna, 2008, 2, pp. 183-216.

SCHIZZEROTTO A., LUCCHINI M., *La formazione di nuove famiglie in Italia e Gran Bretagna: un'analisi longitudinale. Mutamenti e politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2002.

SCHIZZEROTTO A., *Vite ineguali*, Il Mulino, Bologna, 2002.

SCHÖN D.A., *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.

SCHÖN D.A., *Generative metaphor: a perspective on problem setting in social policy*, in Ortony A. (a cura di), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Cambridge, 1979.

SCHÖN D.A., *Il Professionista riflessivo, per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1993.

SCISCI A., *Differenze di genere, famiglia, lavoro: il ruolo femminile nella ricomposizione dei tempi di vita*, Carocci, Roma, 2002.

SCISCI A., *La donna tra famiglia e lavoro: il caso italiano*, Vita e Pensiero, Milano, 1999.

SCISCI A., VINCI M., *Politiche di sostegno all'occupazione femminile: la conciliazione tra famiglia e lavoro in Italia e in Europa*, Vita e Pensiero, Milano, 2001.

SEMENZA R., *Le trasformazioni del lavoro*, Carocci, Roma, 2004.

SERRERI S., *Famiglia e lavoro nell'insegnamento sociale della Chiesa: da Leone XIII a Giovanni Paolo II*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli,

2006.

SINERI G., *Donne transculturali tra famiglia e lavoro: un caso siciliano*, ISVI, Catania, 1984.

SMITH A., *Primo abbozzo di parte de «La ricchezza delle nazioni» e altri materiali sulla divisione del lavoro (1763)*, Etas, Milano, 2002.

STRIANO M., *La razionalità riflessiva nell'agire educativo*, Liguori Editore, Napoli, 2001.

STUDIO ASSOCIATO EQUALITAS, *L'audit famiglia e lavoro: una conciliazione possibile*, Franco Angeli, Milano, 2007.

TENTORI T., *Donna famiglia lavoro: inchiesta promossa dalla Presidenza Centrale del Centro Italiano Femminile*, Centro Italiano Femminile, Roma, 1960.

TILLY L.A., SCOTT. J.W., *Donne, lavoro e famiglia nell'evoluzione della società capitalistica*, De Donato, Bari, 1981.

TODISCO A. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro: un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni: guida operativa*, EDUCatt, Milano, 2010.

TOSO M., *Famiglia, lavoro e società: nell'insegnamento sociale della Chiesa*, LAS, Roma, 1994.

VENUTI P., *L'intervento in rete per i bisogni educativi speciali: il raccordo tra lavoro clinico, scuola e famiglia*, Centro Studi Erickson, Trento, 2010.

VISCHI A., *Riflessione pedagogica e culture d'impresa. Tra progettualità formativa e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano, 2011.

WADDOCK S.A., *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, in *Business & Society Review*, Wiley-Blackwell, Hoboken, 2004, 109 (1), pp. 5-42.

WEICK K.E., *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino, 1993.

WEICK K.E., *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995.

WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.

WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W., LIPARI D., *Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

WENGER E., MERLINI R., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.

ZAMAGNI S., *Famiglia e lavoro: opposizione o armonia?*, Ed. San Paolo,

Cinisello Balsamo, 2012.

ZANATTA A.L., *Padri e congedo parentale*, in Pinnelli A., Racioppi F., Terzeria L. (a cura di), *Genere, famiglia e salute*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 295-318.