



Comunità che conciliano

a cura di Simona Sandrini

con i contributi di Caterina Bracchi, Caterina Braga, Yves Gaspar Carlalberto Guglielminotti, Maria Sapienza, Emanuela Sturniolo







Comunità che conciliano

a cura di Simona Sandrini

con i contributi di Caterina Bracchi, Caterina Braga, Yves Gaspar Carlalberto Guglielminotti, Maria Sapienza, Emanuela Sturniolo







6 Comunità che conciliano

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

> © Fondazione Marco Vigorelli, 2020 ISSN 2724-2986 ISBN 978-88-943561-7-5

> > direttore responsabile Sonia Vazzano

direttore di collana Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione Gian Marco Pellos, Sonia Vazzano

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. Conciliare e innovare. Tra formazione, complessità e sviluppo sostenibile Simona Sandrini

Riflessioni

Agenda ONU 2030. Conciliare per la formazione allo sviluppo sostenibile Caterina Braga

Per un approccio innovativo. Considerare la complessità negli ecosistemi *Yves Gaspar* 37

Horizon Europe per rispondere ai bisogni di conciliazione. L'innovazione si fa Missione Caterina Bracchi

Esperienze

L'esperienza di ENGIE EPS nella conciliazione vita e lavoro: il FamilyWorking intervista a Carlalberto Guglielminotti a cura di Sonia Vazzano

Innovazione e formazione a servizio della conciliazione famiglia-lavoro: l'esperienza di Stantec intervista a *Emanuela Sturniolo* a cura di *Sonia Vazzano* 75

Welfare aziendale e territorio: la *Rete Welfare Aziendale* promossa dal Comune di Modena *Maria Sapienza* 87

Eventi/News

Call for papers Marco Vigorelli - I edizione

Note sugli autori

simona.sandrini@unicatt.it



Introduzione. Conciliare e innovare. Tra formazione, complessità e sviluppo sostenibile

Simona Sandrini

Viviamo oggi, come persone e organizzazioni, un tempo caratterizzato da globalità, rapidità e ambiguità (Bertin 1976), tre nozioni chiave che evocano continue trasformazioni socioeconomiche e la dilatazione simultanea degli spazi di vita. Come insegna il periodo pandemico, questi cambiamenti e accelerazioni lasciano spesso disorientati, perché non se ne intuisce il rapido accesso e non si sanno interpretare le conseguenze. È una situazione "mobile" non del tutto prevedibile nel suo sviluppo, che richiede oggi più che mai la ricerca di uno o più possibili baricentri su cui far gravitare la realtà vissuta: con le parole di un chimico, «gli uomini hanno bisogno di un fine che faccia perno

sull'eternità» (Polanyi 2009, 108).

Marco Vigorelli sembra suggerire come «in un contesto in rapida evoluzione come quello attuale, non è possibile, e forse neanche utile, cercare di prevedere in maniera puntuale il futuro. È invece essenziale costruirsi gli strumenti necessari per interpretare i mutamenti, cogliendo, all'interno del fluire continuo delle innovazioni, i fatti rilevanti per la gestione della propria impresa». Nel riconoscimento del valore materiale e immateriale della famiglia per la crescita delle persone, delle imprese e della società, l'economista attira la nostra attenzione su questo perno "umano" per il futuro.

Perché la famiglia dovrebbe essere, nelle sue diverse forme e strutture, un nucleo concettuale tanto interessante in questo rapido movimento socioeconomico e mondiale?

Non è anacronistico affidarvisi nella riflessione, per ripensare l'innovazione, soprattutto a livello di impresa?

Una possibile interpretazione è che la famiglia continua ad essere espressione di una comunità in cui si apprende a vivere la complessità della realtà.

Nell'intima forza delle relazioni, le persone in famiglia sono coinvolte in processi evolutivi di lungo periodo, imparano che non tutto si risolve nel momento presente, che importante è dar vita a dinamiche trasformative che richiedono tempo, motivazione e continuità nell'essere sostenute. Nel valore della conciliazione, in famiglia si insegna a trasformare le situazioni conflittuali in nuove

sintesi promettenti, a far fronte ai cambiamenti non previsti nei piani, perché viene accolto il dinamismo della realtà. La famiglia è una "scuola" di partecipazione feconda al mondo, che non permette di sottrarsi alla responsabilità del coinvolgimento personale ed è uno spazio del possibile progettuale, un lavoro quotidiano alimentato da una visione profonda quanto ampia. In questo "poliedro esistenziale", tutte le dimensioni umane sono implicate e interconnesse, le diversità di aspirazioni dei singoli si coniugano per dignità con le aspirazioni dell'intero nucleo (Sandrini 2019; 2020).

Ecco allora che riflettere sulla Corporate Family Responsibility partendo da questo orizzonte formativo significa individuare una costellazione di prassi conciliative tra vita privata, vita familiare e professionale, le più attuali e percorribili nelle imprese; inoltre, vuol dire continuare a promuovere e coltivare in tutte le "comunità" in cui si vive, tra aziende e territori, tra locale e globale, la competenza di conciliare che si impara in famiglia.

Richiamando il tema della solidarietà sociale, «la conciliazione famiglia-lavoro ha da diventare un *criterio regolativo del funzionamento in senso umano dell'azienda*. Così facendo il processo di modificazione culturale può incidere positivamente anche sulla politica di *welfare* della comunità» (Pati 2019, 46), poiché le imprese socialmente responsabili sono comunità di persone che si impegnano a dar vita a inedite forme organizzative orientate a creare un lavoro "buono", a coniugare l'efficienza con la soddisfazione degli *stakeholder*, rappresentando

«risorse per la società civile gravide di valori e di significati» (Vischi 2011, 135).

Conciliare può essere intesa come la capacità di innovare il lavoro e le organizzazioni, anche di fronte alle situazioni di insicurezza e alle sfide della società contemporanea. È una propensione progettuale a comporre le migliori integrazioni sostenibili nel momento presente, non semplificando la rosa dei bisogni in gioco, ma potenziando il coinvolgimento fiducioso delle persone, anche nelle imprese, in processi creativi per costruire scenari comuni desiderabili.

Vi concorre lo sviluppo delle risorse umane, quel processo formativo imperniato sul valore dell'empowerment personale e del team, sulle dinamiche collaborative e sulla responsabilità progettuale che possono permettere al gruppo di lavoro di interpretare in modo aperto e responsabile i cambiamenti organizzativi (Malayasi 2020). Nella dinamicità e pervasività delle trasformazioni anche tecnologiche che stiamo vivendo nel contesto socio-economico, infatti, «il lavoro umano è un'opera educativa, imperniata sulla libertà personale, sulla vocazione e sull'orientamento alla dianità e alla creatività» (Malavasi 2019, p. 127) che si esprime anche attraverso dimensioni intangibili nel contesto di vita aziendale e nell'esperienza professionale, quali il ben-essere, la motivazione, il senso di appartenenza e la possibilità di autorealizzazione (Vischi 2019).

È alla luce di questa interpretazione pedagogica e formativa della conciliazione, che riannodo, dal punto di vista concettuale, la sollecitazione di Marco Vigorelli, espressa a inizio riflessione con i contributi che vado a presentare. Se nel flusso continuo delle innovazioni è utile «selezionare i fatti rilevanti per la propria impresa», innegabile è oggi l'improcrastinabilità della sfida della sostenibilità, fortemente sostenuta dalle politiche europee, dagli investimenti economico-finanziari e dalle variazioni del mercato sensibili alle preferenze dei consumatori. Non per ultimo, è un'urgenza per la necessità di garantire un futuro "non catastrofico" alle nuove generazioni, minacciate dai rischi dei cambiamenti climatici in pochi anni a venire (IPCC 2018): uno scenario a cui anche i sistemi di produzione hanno contribuito e che possono a loro volta subire.

Si va argomentando, in questa presentazione degli interventi, che la sostenibilità è una sfida conciliativa tra plurimi obiettivi di sviluppo sostenibile, tra benefici economici, sociali e ambientali, tra esigenze di diversi stakeholder tra cui l'umanità e la natura, tra più generazioni, tra imprese e istituzioni, tra pubblico e privato, tra profit, no profit e for benefit.

Cosicché, nel corso della rivista si cercherà di trarre suggerimenti su come viene interpretata la conciliazione da alcuni documenti internazionali ed europei che fungono da roadmap dello sviluppo sostenibile. Il punto di leva per innovare è accettare che la realtà sia per costituzione complessa e non-lineare, come l'ambiente naturale insegna: l'approccio conciliativo è, in sintesi, una possibilità non predefinita di futuro, un percorso in cui «la

connessione tra i quadranti delle risorse umane e dell'innovazione produttiva deve essere l'oggetto di inedite linee guida per proteggere la casa comune e progettare il servizio all'umanità» (Malavasi 2019, 122), osservando la realtà con sincerità, lasciando spazio a dibattiti onesti e coinvolgendo i talenti di tutti nell'individuazione di plurime soluzioni (Francesco 2015).

Nella prima riflessione Caterina Braga presenta il documento Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, interpretandolo come una codifica condivisa a livello internazionale per un approccio sistemico allo sviluppo e come un'opportunità socio-competitiva per fare un salto di qualità verso la sostenibilità in tempi di post-pandemia. I 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030 corrispondono a linee di progetto che sono tra loro interconnesse e inscindibili, realizzabili solo con innovazioni di sistema e di processo, di prodotti e di servizi che integrino la sostenibilità nei modelli di business. L'autrice sembra suggerire che un futuro prospero non potrà essere quadagnato se non con il pieno coinvolgimento delle imprese, attraverso processi di formazione delle risorse umane che operano nelle aziende per l'acquisizione di competenze green, a beneficio dei territori e delle comunità in cui esercitano. La capacità manageriale è riconoscere tempestivamente – in tempi di shock, noterà Braga – l'importanza di aderire a investimenti sistemici per il bene comune, conciliando economicità e socialità, profitto e partecipazione organizzativa, mediante impegno attivo e concreto, anche nel riconoscere il valore competitivo delle differenze nei contesti di lavoro.

Il secondo contributo di Yves Gaspar invita ad accogliere la natura come maestra e, per farlo, ad immergersi nell'ambiente, non per conoscerne tutti gli aspetti fisico-matematici – di alcuni dei quali vedremo l'impervietà – ma per comprendere un insegnamento: il comportamento degli ecosistemi è più complesso di quanto immaginiamo. Attraverso alcuni esempi che riguardano lo spazio e il tempo in natura, l'autore sottolinea come, dal punto di vista dell'osservazione scientifica, gli effetti nel mondo reale non siano sempre lineari o prevedibili secondo schemi già conosciuti, anzi talvolta sfidano i modelli di pensiero o le pre-concezioni. Ouesta consapevolezza contrasta vivamente con la cultura tecnocratica dominante, che fa dell'uomo colui che può facilmente controllare o dirigere i risultati delle proprie azioni sull'ambiente. Conciliare società umana e universo complesso, per la sostenibilità, significa innanzitutto ripensare l'approccio umano verso gli ecosistemi in chiave di umile sobrietà, a partire proprio dall'approfondimento delle conoscenze scientifiche e dall'investimento sulle capacità di osservazione del reale. Inoltre, come la scoperta in natura insegna, serve ripensare l'innovazione in chiave creativa oltre che programmatica, riformulando continuamente i punti di vista, ampliando gli schemi di pensiero anche nelle organizzazioni umane e superando le frammentazioni con cui

spesso sacrifichiamo l'unità e l'armonia della conoscenza. Una sollecitazione metodologica che conduce a individuare le strategie di soluzione in inedite piste di lavoro.

Caterina Bracchi prosegue a sua volta la riflessione sul tema dell'innovazione, rileggendo il topic della conciliazione alla luce delle novità che stanno per essere introdotte dal Programma Quadro dell'Unione Europea per Ricerca e Innovazione, denominato Horizon Europe 2021-2027. L'autrice. oltre a ribadire che la sostenibilità è indiscutibilmente riconosciuta dalle polices europee come un fattore di sviluppo e di vantaggio competitivo per accompagnare la transizione verso la leadership di un' Europa verde, giusta e digitale, sottolinea che l'allocazione dei finanziamenti per il prossimo settennato seguirà alcune nuove linee di indirizzo. Il recente programma R&I è mission oriented, ossia adotta un approccio che definisce in maniera chiara gli obiettivi verso cui dirigere l'impegno economico e progettuale delle imprese e delle università. Sono cinque i mandati di missione, tutti riferibili allo sviluppo sostenibile e all'Agenda ONU 2030. L'Unione Europea non solo indica le sfide sociali ambientali ed economiche del nostro tempo, ma aggiunge che per affrontarle serve cambiare passo dismettendo l'approccio lineare all'innovazione: serve. simultaneità di ricerca e applicazione, progettazione transdisciplinare e studi di impatto, approcci top-down e bottom-up. sistemi multi-livello nella chain degli attori socio-economici, engagement delle comunità e della società civile (fondazioni, associazioni) accanto ad imprese, università e governo. L'innovazione è concepita come ecosistema, in cui tra gli stakeholder si trova l'ambiente naturale e il processo di cambiamento è guidato dalla capacità di connettere e di conciliare bisogni di crescita economica con quelli della comunità e dell'ambiente.

Ai tre contributi dei colleghi di Alta Scuola per l'Ambiente (ASA) – realtà di formazione, ricerca e terza missione multidisciplinare dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che dal 2008 opera per uno sviluppo umano e ambientale integrale –, nella sezione Esperienze, fanno seguito i racconti di tre best pratices di conciliazione e sostenibilità, due afferenti al mondo delle imprese e una alla rete pubblico-privato.

Carlalberto Guglielminotti, Amministratore Delegato e Direttore Generale di ENGIE EPS, impresa leader nel campo dell'innovazione tecnologica per la transizione verso energie rinnovabili e sostenibili, presenta FamilyWorking. Questo progetto di conciliazione famiglia-lavoro è nato per promuovere in modo socialmente sostenibile l'home working – soprattutto femminile – durante il periodo pandemico, portando a valore la vision umana e le competenze organizzative dell'azienda per rendere il lavoro, anche da remoto, uno spazio di benessere personale e familiare. Così sono stati introdotti accorgimenti quali, ad esempio: la disponibilità di attrezzature a domicilio, piattaforme

organizzative online, schemi part-time flessibili, meccanismi di compensazione economica e la sottoscrizione di una carta dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici. Questo contributo sottolinea come questa innovazione sia stata possibile grazie a un cambio di paradigma culturale, letto da Guglielminotti come una capacità di adattamento dell'azienda in periodo pandemico, nato dal pensare in modo nuovo e "libero da abitudini" il lavoro e fortificato attraverso un dialogo costante con i collaboratori.

L'innovazione in STANTEC Italia, società di consulenza e progettazione ingegneristica ed architettonica nel campo socio-ambientale, si racconta rispetto alla conciliazione vita-lavoro attraverso il software Smafely in grado di misurare gli impatti positivi dello smart working in termini di riduzione delle emissioni inquinanti, del consumo di tempo libero e di risparmio economico. Come spiega l'Amministratore Delegato Emanuela Sturniolo, questa novità tecnologica si sviluppa grazie a un percorso e a un progetto consolidato di flessibilità lavorativa all'interno dell'organizzazione, nato per supportare quel mondo femminile che valorizza questa realtà aziendale anche nei ruoli apicali. Anche la responsabilità sociale d'impresa può essere misurata negli impatti in modo puntuale, in termini di rispetto dei collaboratori e del personale, «aiutandoli a vivere una vita più soddisfacente e riducendo i fattori di stress»: questo clima aziendale attrae talenti e investitori innalza i vantaggi competitivi nel mercato, favorisce la produttività e i risultati aziendali, a dimostrazione che modelli di business sostenibili rappresentano il futuro. Innovare è investire a livello formativo su leadership collaborative.

Il contributo conclusivo di Maria Sapienza è un estratto della tesi conseguita presso l'Università di Trento, che ha vinto il Premio Marco Vigorelli 2019 dal titolo Il welfare aziendale: un nuovo strumento per il benessere dei lavoratori? Analisi e studio dell'esperienza di welfare territoriale promossa dal Comune di Modena. Viene presentato il processo collaborativo triennale tra l'ente pubblico modenese e le PMI del territorio per dare vita a una partnership di welfare in grado di agevolare l'accesso a prodotti e servizi dei lavoratori delle aziende partecipanti. Tra essi: servizi salva tempo e costi, di conciliazione vita-lavoro, di cura alle persone, per il benessere e lo sviluppo professionale, in linea con gli obiettivi promossi dall'Agenda ONU 2030. La parola chiave che emerge nell'analisi è coesione, sia in termini di alleanze per superare le difficoltà organizzative e gestionali di questo impegno di servizio alla comunità, sia per far fronte insieme ai rischi e ai costi dell'impresa sociale, sia per promuovere un'economia circolare delle conoscenze, delle competenze e delle buone pratiche. L'engagement, multi-stakeholder e multilivello, appare necessario e comune alle missioni di sostenibilità e di corporate social responsibility, come attesta il progetto, per acquisire vantaggi nell'innovazione: tuttavia serve non sottovalutarne la complessità, perché collaborazioni generative abbisognano di un investimento nello sviluppo di tutte le risorse umane coinvolte per divenire anche sostenibili.

Bibliografia

Bertin, G. M.

1976 Educazione al «cambiamento», Firenze, La Nuova Italia.

Francesco

2015 Lettera enciclica Laudato si'. Sulla cura della casa comune, Roma, Città del Vaticano.

IPCC

2018 Special Report. Global Warming of 1.5 °C.

Malavasi, P.

2019 Educare robot? Pedagogia dell'intelligenza artificiale, Milano, Vita e Pensiero.

Malavasi, P.

2020 Insegnare l'umano, Milano, Vita e Pensiero.

Pati. L.

2019 *«Lavoro e famiglia: un difficile equilibrio»*, L. Pati (a cura di), *Pedagogia della famiglia*, Brescia, La Scuola, pp. 31-49.

Polanyi, M.

2009 The tacit dimension, Chicago, University Press.

Sandrini. S.

2019 La famiglia ospitale. Educare a ri-conoscere la casa comune in «La Famiglia», 53, pp. 328-340.

Sandrini, S.

2020 Coordinamento pedagogico. Cura delle relazioni e accompagnamento delle professioni educative e formative, Lecce-Brescia, Pensa Multi-Media.

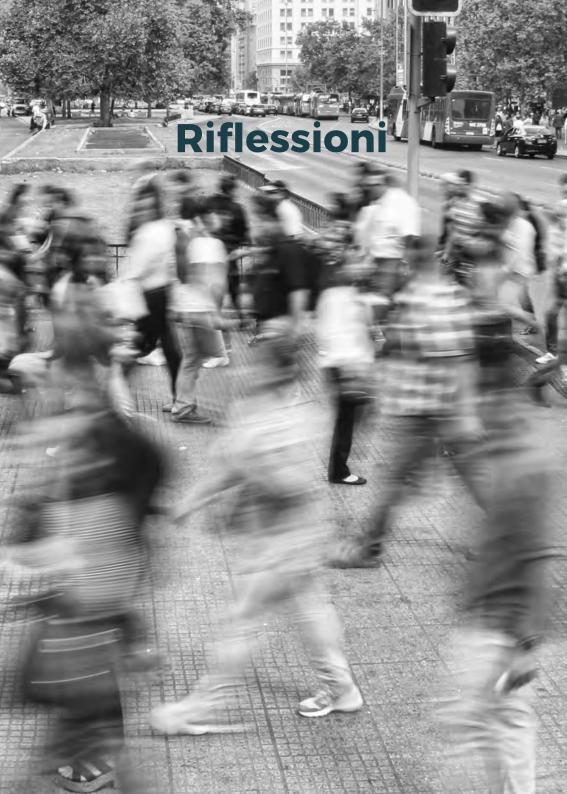
Vischi. A.

2011 Riflessione pedagogica e culture d'impresa. Tra progettualità formativa e responsabilità sociale, Milano, Vita e Pensiero.

Vischi. A.

2019 *Pedagogia dell'impresa, lavoro educativo, formazione*, Lecce-Brescia, Pensa MultiMedia.





caterina.braga@unicatt.it



Agenda ONU 2030. Conciliare per la formazione allo sviluppo sostenibile

Caterina Braga

1. Agenda ONU 2030: una roadmap per lo sviluppo sostenibile

Le crisi che incombono sul nostro tempo, le nuove complessità a livello sociale, economico ed ambientale, i profondi mutamenti sul piano geopolitico e le crescenti conflittualità nella gestione della ricchezza e del potere provocano problemi e interrogativi pressanti sulle modalità di rapporto tra individuo e società, sistemi di produzione materiale e culturale, risorse locali e planetarie.

La complessità della realtà attuale, aggravata dalla crisi pandemica, aumenta l'incertezza ed esige segnali di attenzione alla centralità delle persone, richiede la trasformazione dei modi di agire e di affrontare il domani, attraverso il contributo plurimo

e sinergico verso obiettivi comuni per tutti i Paesi e tutti gli individui (United Nation 2015).

Questione ambientale e questione sociale appaiono tra loro intrinsecamente connesse e le direttrici per la soluzione di tale crisi richiedono un approccio integrale che chiama in causa i percorsi educativi e la ricerca scientifica, l'economia e la politica (Malavasi e Giuliodori 2016). Va quindi superata una visione che tenda a parcellizzare la realtà. Non si può trattare il problema ecologico in modo isolato, separandolo dallo sviluppo dell'industria e dall'economia reale; né è possibile sanare il mondo dell'economia se non viene reindirizzato anche quello della finanza; infine, non è possibile tenere sotto controllo la finanza senza una politica che sappia porre una policy adequata.

Il mondo può rispondere alla "sfida globale" che sta vivendo solo mediante l'assunzione di un nuovo modello di sviluppo definito "sostenibile". Secondo il rapporto della Commissione Brundtland per sviluppo sostenibile si intende «far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro. [...] Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali» (Brundtland 1987). Il documento sottolinea la centralità della "partecipazione di tutti", un impegno attivo e concreto verso lo sviluppo sostenibile.

Nel contesto europeo, in termini di sostenibilità, stiamo assistendo ad una grande dinamicità, che ci chiama a promuovere e generare innovazione di processo e di sistema nella produzione di beni e servizi per mettere al centro la persona e l'ambiente.

In questa dinamicità l'Agenda ONU 2030 è la roadmap che dal 2015 abbiamo a disposizione per intraprendere un cambiamento condiviso su larga scala verso la sostenibilità. Con i suoi 17 obiettivi (SDGs). 169 target e 240 indicatori, essa è di fatto un'architettura complessa e di carattere sistemico che legittima in modo nuovo diverse linee di progetto per una società migliore, inclusiva e democratica. Nello specifico la tutela della maternità e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, allo scopo di garantire adeguato sostegno alle cure parentali, sono temi strategici non solo per le politiche locali di pari opportunità, ma anche per il perseguimento di alcuni degli SDGs come per esempio: realizzare l'uguaglianza di genere (SDG 5), promuovere la crescita economica ed inclusiva (SDG 8) e ridurre le disuguaglianze (SDG 10).

Con l'Agenda abbiamo ormai una codifica internazionale su cosa vuol dire sostenibilità e i suoi 17 goals evidenziano come la sostenibilità economica, sociale, ambientale e istituzionale possano essere raggiunte, garantendo modelli di produzione e di consumo sostenibili. Come si legge nel rapporto Asvis 2020 «lo scenario determinatosi negli ultimi anni, e ancor più con la pandemia, conferma tale necessità e dimostra che perseguire lo sviluppo

sostenibile è ormai inimmaginabile senza il coinvolgimento delle imprese e della formazione delle risorse umane. Le iniziative messe in campo negli anni hanno dimostrato che produrre in modo responsabile è possibile purché aziende e organizzazioni adottino un modello in cui la sostenibilità sia integrata nel modello di business, con l'adozione di una prospettiva di redditività di lungo periodo dove sostenibilità e innovazione possano dare risposte alle diverse problematiche economiche, sociali e ambientali» (ASVIS 2020, 121).

Questa rappresenta un'importante sfida conciliativa per le imprese, le quali devono sempre più prendere coscienza dell'influsso che, per il fatto stesso di esistere e operare, esercitano sul proprio ambiente di riferimento

2. Conciliare profitto e bene comune: la sostenibilità quale fattore di sviluppo competitivo e risorsa collettiva

Sostenibilità e resilienza vanno di pari passo, sono due temi "molto caldi" soprattutto oggi che diverse imprese stanno pensando a come riorganizzare le proprie attività per rilanciarsi dopo la fine della pandemia e in cui tanti governi si stanno preparando a definire i propri piani di ripresa. Con resilienza si intende la capacità di un'impresa, di una persona, di una comunità, di un paese, del mondo stesso, di reagire a degli *shock*, come quello che stiamo vivendo della pandemia, rappresenta la capacità di queste strutture di reagire positivamente

alla crisi. Una delle domande fondamentali da porsi oggi è: vogliamo rimbalzare indietro o balzare avanti? Cioè tornare ai livelli precedenti di reddito. di lavoro, di occupazione etc. oppure usare il "rimbalzo" per spostarci su un'altra posizione? (Giovannini 2020). Le indagini Istat mostrano come il mondo delle imprese italiane sia spaccato oggi in tre categorie, tra quelle che hanno difficoltà a sopravvivere, quelle che sopravviveranno e quelle invece che già a maggio 2020 erano pronte al rilancio: la quota del 30% delle imprese pronte al rilancio saliva al 40% per le aziende che prima della crisi avevano scelto la sostenibilità (Istat 2020). Oggi assistiamo ad uno straordinario impegno dell'EU, per esempio con i Fondi NextGenerationEU. per aiutare l'Unione stessa ad uscire non solo da questa grave crisi, ma a fare un salto verso la sostenibilità. Si tratta di piani nazionali di ripresa e resilienza, che rispondono alla volontà dei fondi europei di cambiare il modo di funzionare delle nostre economie, delle società, delle comunità, nella direzione dell'Agenda 2030, e anche di costruire maggiore resilienza agli shock futuri che sappiamo arriveranno a partire dal cambiamento climatico (https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe it).

Come sostiene Molteni è indubbio che oggi l'impresa sia chiamata a rispondere e a conciliare «vecchi e nuovi elementi: le attese di sicurezza e stabilità del posto di lavoro; le crescenti aspettative di formazione, valorizzazione e realizzazione personale che connotano i collaboratori; l'impatto dei processi produttivi e dei beni realizzati sull'equilibrio ecologico; l'influsso sulla mentalità comune esercitato dai messaggi pubblicitari e, più in generale, dalla politica di comunicazione dell'impresa; le attese individuali e familiari dei lavori extracomunitari; le esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare particolarmente rilevanti per il personale femminile; la necessità di tutelare le pari opportunità; i problemi connessi alla delocalizzazione delle attività produttive, il ricorso a fornitori operanti in paesi caratterizzati da un ordinamento giuridico poco evoluto; la crescita del cosiddetto consumo responsabile e del commercio equo solidale» (Molteni 2007, 26).

L'influsso tra società e azienda è reciproco: la prima necessita di imprese sane che creino posti di lavoro, ricchezza e innovazione in grado di migliorare il tenore di vita; la seconda si avvale delle risorse naturali del territorio e delle migliori risorse umane, garantite da un efficiente sistema sanitario, dall'istruzione ed adeguati standard normativi. Rilevato il rapporto tra società e azienda, è opportuno che entrambi i soggetti seguano il principio del valore condiviso, da intendersi come l'opportunità di compiere scelte i cui benefici siano condivisi perché l'utile esclusivo di una delle due parti comprometterebbe il benessere di entrambe nel lungo periodo (Vischi 2011).

Che lo si voglia o no, ogni atto umano ha conseguenze sugli altri soggetti e implica una responsabilità; questo vale ancora di più per l'alta direzione di un'impresa e per le decisioni che assume, in considerazione della molteplicità di stakeholder interni ed esterni interessati dalle scelte aziendali Le imprese oggi sono chiamate a promuovere con ancora più forza il proprio impegno civile e sociale, in un'ottica di restituzione di valori e competenze a supporto di progettualità innovative e concrete a beneficio del territorio, coinvolgendo il tessuto produttivo e quello sociale in un ecosistema aperto, dinamico e collaborativo dove far concretizzare modelli di sviluppo sostenibili e inclusivi. Quanto finora esposto si colloca nella teoria della *Responsabilità Sociale d'Impresa* la quale rileva l'importanza di «diffondere la consapevolezza che le situazioni caratterizzate da una potenziale sinergia tra socialità ed economicità sono numerose e risultano fondamentali per lo sviluppo dell'impresa» (Molteni 2004, 90).

3. La dimensione educativa della sostenibilità: formare ad una cultura di impresa e a una governance responsabile

Oggi dalle attività tipiche dell'impresa possono dipendere vari fattori: la valorizzazione delle competenze dei collaboratori, il contributo allo sviluppo economico di una determinata area geografica, la creazione diretta e indiretta di posti di lavoro, la fertilizzazione del territorio di radicamento in termini di valori, di conoscenze tecniche, organizzative, commerciali, imprenditoriali (Molteni 2007).

Tuttavia, come sostiene Papa Francesco (2015), nessun progetto può essere efficace se non è animato da una coscienza formata e responsabile, per questo è fondamentale la creazione di una cultura organizzativa che sappia coinvolgere i propri professionisti nelle sfide che si appresta ad affrontare investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti e valorizzandone le attitudini.

Vari documenti europei insistono sulla dimensione educativa quale guida verso la creazione di una cultura della sostenibilità, essi sottolineano che abbiamo bisogno di comprendere il nostro tempo storico e di integrare non solo le prospettive disciplinari di scenario e i target da raggiungere, ma anche e soprattutto l'orizzonte di senso formativo che ci muove.

L'Agenda 2030 mostra l'importanza di un'appropriata risposta educativa, l'educazione è sia un obiettivo in sé (SDGs 4), sia un mezzo per realizzare tutti gli altri obiettivi, «contribuisce in maniera decisiva allo Sviluppo Sostenibile, non ne è solamente parte integrante. Questo è il motivo per cui l'educazione rappresenta una strategia essenziale nel perseguimento degli SDGs» (UNESCO 2017).

Come si legge nel documento Educazione agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Obiettivi di apprendimento (UNESCO 2017), essa deve rispondere all'incalzante bisogno di mutare i nostri stili di vita e di trasformare i nostri modi di pensare e agire, ed è possibile farlo solo definendo obiettivi e contenuti di apprendimento, introducendo pedagogie capaci di responsabilizzare ed esortando le istituzioni a includere i principi della sostenibilità nelle loro strutture gestionali.

Tutti devono essere agenti del cambiamento organizzativo verso la sostenibilità, per diventare parte attiva di questo processo sono necessarie conoscenza, abilità, valori e attitudini che rendano ciascuno più pronto in vista del contributo allo sviluppo sostenibile. L'educazione, pertanto, è cruciale per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile, affinché le persone siano capaci di prendere decisioni informate e agire responsabilmente per l'integrità ambientale, la sostenibilità economica e per una società giusta per le generazioni presenti e future.

Dal documento Acceleriamo la transizione alla sostenibilità. Le imprese per l'agenda 2030 (ASVIS 2019), firmato da importanti organizzazioni imprenditoriali, emergono alcune linee di azione necessarie per un cambiamento, le quali, secondo Alessandrini e Mallen, sottolineano «l'importanza a livello sociale di promuovere azioni, incentivi e partnership, in particolare per: l'istruzione e la formazione, anche finanziaria: la valorizzazione del potenziale delle persone, attraverso azioni dedicate a rafforzare percorsi di *lifelong learning* a vantaggio della competitività dell'impresa e dell'occupabilità; il potenziamento delle politiche attive del lavoro e di misure orientate alla creazione d'impresa, alla promozione di lavoro buono e dignitoso e alla limitazione di fenomeni di degrado sociale. capace di garantire maggiore produttività alle imprese, perseguendo l'equità di genere e tra generazioni e la valorizzazione di tutte le diversità» (Alessandrini e Mallen 2020, 24-25).

Proprio in tema di parità di genere (SDG 5) e di eliminazione delle disuguaglianze (SDG 10) è importante sottolineare come oggi le imprese siano chiamate a conciliare le "differenze", facendo della

diversity una ricchezza organizzativa per l'elaborazione di linee di policy e di leadership innovative. Molte imprese oggi. infatti, si stanno rendendo conto di come l'adottare un atteggiamento proattivo per la lotta contro le disuguaglianze di genere, e di ogni altro tipo di disuguaglianze, possa essere una strategia vincente ed arricchente. Le disuguaglianze di genere nella pandemia si sono moltiplicate, le donne hanno conosciuto fatica e sofferenza, perdita di lavoro e precarietà, ma non solo, durante l'emergenza da Covid-19 la necessità di poter conciliare famiglia e lavoro è diventata ancor più impellente. Le donne nella pandemia, come delle perfette circensi, hanno dovuto mantenere tutto in equilibrio, lavoro, casa, relazioni parentali e amicali, compiti, gioco, spesso senza poterne condividere il carico mentale e fisico. Proprio questa situazione di crisi ha evidenziato però il ruolo essenziale delle donne, in ogni luogo e contesto, a partire dal lavoro domestico, diventato in questo periodo non più una faccenda privata, ma necessità sociale, improvvisamente visibile agli occhi di tutti e determinante per la sopravvivenza del Paese

Nell'attuale momento di re-start post Covid-19, portare l'attenzione al valore delle diversità assume un ruolo importante per attraversare i cambiamenti e stare nelle trasformazioni in modo progettuale, per generare innovazione, attraverso pratiche di comportamento e strumenti di progettualità idonei alle diverse situazioni. Anche l'Europa introduce nuove prospettive in questa direzione, attraverso la promozione di attività che sappiano

conciliare e valorizzare le diversità presenti nei contesti lavorativi, dalle quali ricavare vantaggi per l'impresa. Non solo le grandi multinazionali ma anche le PMI, di cui è imperniato il tessuto italiano ed europeo, possono trarre benefici da una cultura organizzativa favorevole alla gestione e alla valorizzazione dei differenti contributi individuali, ed essere così più eque, inclusive e allo stesso tempo più competitive. Ci sono evidenze su come imprese, con una forte componente femminile ed un'elevata attenzione alla conciliazione delle differenze, abbiano dimostrato maggiore resilienza e capacità di rispondere agli shock, segno evidente che qualcosa sta cambiando nel mondo delle imprese e che si va affermando il nuovo paradigma culturale della sostenibilità: ambientale, economica, sociale e istituzionale (Alessandrini e Mallen 2020).

La sfida del futuro riguarda la conciliazione dell'ambiente naturale assunto di per sé con la questione antropologica in senso proprio, perché lo sviluppo di ogni persona e di ogni impresa sia autentico ed integrale, competente, *green* e solidale. Per questo oggi le varie scienze e discipline devono essere capaci di leggere il presente e anticipare il futuro, tra valori e intenzionalità educativa, scegliendo nuovi stili di vita e inedite modalità di produzione (Vischi 2019), per un'innovazione che sia sostenibile.

Bibliografia

Alessandrini, G. e Mallen, M.

2020 Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente. Roma, Armando Editore.

ASVIS

2019 Acceleriamo la transizione alla sostenibilità. Le imprese per l'agenda 2030.

ASVIS

2020 L'Italia e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile.

Brundtland, G. H.

1987 Our Common Future: The World Commission on Environment and Development. New York, Oxford University Press.

Calaprice, S.

2010 Le ragioni che portano la pedagogia ad occuparsi di giovani e lavoro, in «Pedagogia Oggi», 2. pp. 253-255.

Francesco

2015 Lettera enciclica Laudato si'. Sulla cura della casa comune, Roma, Città del Vaticano

Giovannini, E.

2020 Intervento al convegno Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente, 18 novembre 2020. Prioritalia.

ISTAT

2020 Rapporto annuale 2020 - La situazione del paese.

Malavasi. P. e Giuliodori. C.

2016 Ecologia integrale. Laudato sì. Ricerca, formazione, conversione, Milano, Vita e Pensiero.

Molteni. M.

2004 Sensibilità sociale e performance di impresa. Per una sintesi socio competitiva, Milano, Vita e Pensiero.

Molteni, M.

2007 «Vivere la Responsabilità Sociale d'Impresa», in P. Malavasi, *L'Impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, Milano, Vita e Pensiero, pp. 25-45.

UNESCO

2017 Educazione agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Obiettivi di apprendimento.

United Nations

2015 Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015.

Vischi, A.

2011 Riflessione pedagogica e cultura d'impresa. Tra progettualità formativa e responsabilità sociale, Milano, Vita e Pensiero.

Vischi, A.

2019 *Pedagogia dell'impresa lavoro educativo formazione,* Lecce-Brescia. Pensa MultiMedia.

yves.gaspar@unicatt.it



Per un approccio innovativo. Considerare la complessità negli ecosistemi

Yves Gaspar

«La ricerca scientifica ha più volte dimostrato in svariati campi della conoscenza la necessità di abbandonare o riformulare punti di vista ritenuti, per la loro fecondità e la loro apparentemente illimitata applicabilità, base indispensabile di ogni interpretazione razionale. Benché questi sviluppi siano stati originati da studi particolari, essi racchiudono un insegnamento d'importanza generale per il problema dell'unità della conoscenza. In effetti l'ampliamento dello schema concettuale non solo è servito a ristabilire ordine nei singoli rami della conoscenza, ma ha anche rivelato l'esistenza di analogie fra le diverse posizioni assunte di fronte ai problemi dell'analisi e della sintesi dell'esperienza in domini apparentemente distinti della conoscenza, indicando con

questo la possibilità di una descrizione oggettiva di ampiezza sempre più vasta» (Bohr 1965, 54).

Con queste parole il fisico Niels Bohr, uno dei padri della fisica quantistica, fondamento della fisica moderna, delinea un pensiero che tende a mettere in piena luce l'importanza dell'unità e dell'armonia della conoscenza a partire dalla sfera dell'indagine scientifica ed apre un vasto panorama intellettuale che viene da lui esplorato nel testo *I Quanti e la Vita* (Bohr 1965).

Anche per il tema della conciliazione, in senso generale, è rilevante appoggiarsi a modelli e pensieri che sono ancorati a visioni che mettono in valore l'unità della conoscenza, spesso occultata da una eccessiva frammentazione del sapere. La frammentazione fa perdere di vista nuovi approcci e modelli che molte volte richiedono l'abbandono di punti di vista ritenuti base apparentemente indispensabile di consuete elaborazioni o idee che possono influenzare i nostri modi di agire.

Nella presente breve discussione, desideriamo portare alla luce il fatto che il mondo reale è caratterizzato dalla complessità – i cui effetti non sono lineari, non sono quelli che ci si aspetta, sfidano i nostri modelli o pre-concezioni. Nell'ambito dei sistemi complessi, gli effetti sono difficilmente prevedibili secondo i soliti schemi, la complessità richiede prima di tutto di attentamente osservare e monitorare la realtà, di essere umili e riconoscere che bisogna ripensare gli approcci, e questo richiama un approccio creativo in vista di una conciliazione tra società umana e universo complesso.

1. Le geometrie dell'ambiente non sono una linea retta

Cerchiamo prima di dare una risposta, anche parziale, alla seguente domanda: in quale senso l'ambiente in cui viviamo è complesso?

Partiamo dai sistemi ambientali o naturali e concentriamo il nostro discorso su una proprietà ricorrente: vi è qualche cosa di comune tra una foglia, un fulmine, un albero, una catena montuosa, un polmone. la costa amalfitana, le nuvole, i fiocchi di neve. il corso dei fiumi, il sistema cardiovascolare ed il sistema nervoso. Si tratta della loro organizzazione spaziale che corrisponde ad una geometria frattale. In prima approssimazione, un oggetto con struttura frattale ha una proprietà che in realtà sembra richiamare la definizione matematica di un insieme infinito: esiste una relazione bi-univoca tra una parte dell'insieme e l'insieme stesso, e come conseguenza la parte e l'insieme intero hanno lo stesso numero (infinito) di elementi. Per l'insieme frattale, la definizione afferma in sostanza che una parte avrà sempre la stessa struttura del tutto. Tutti i frattali possono essere ottenuti dall'iterazione di un'operazione semplice di base, per produrre oggetti aventi notevole complessità. Magnificazioni successive di una porzione dell'insieme frattale sono strutturalmente indistinguibili dall'insieme intero. Notiamo già a questo punto che le proprietà delle figure euclidee non sono applicabili agli oggetti frattali, e che guindi sarà necessario abbandonare alcuni aspetti dei consueti approcci geometrici.

Mediante iterazioni appropriate è possibile riprodurre gli schemi organizzativi alla base della struttura delle foglie, degli alberi, oppure ottenere i contorni e le forme di catene montuose e di nuvole, come anche in modo simile la morfologia dei fiumi, dei polmoni e del sistema cardiovascolare. La struttura diramata di un ramoscello ha la stessa natura dell'albero intero

In questo contesto esiste anche un legame di grande importanza con l'astratto mondo della matematica pura che riguarda in particolare la natura del grafico delle funzioni. Quest'ultimo ente matematico possiede una grandissima rilevanza nelle applicazioni pratiche, poiché esso rende possibile l'espressione delle relazioni tra (almeno) due variabili. Se è possibile calcolare in modo non-ambiguo il tasso di variazione della funzione in un punto determinato, allora abbiamo a che fare con una funzione differenziabile. A partire della conoscenza del tasso di variazione della funzione in un punto, è possibile dedurre o *prevedere* il tasso di variazione in altri punti. Tuttavia, questo tipo di funzione rappresenta un insieme "di misura nulla" nell'insieme di tutte le funzioni continue, la maggioranza delle quali sono non-differenziabili. Ouindi, le nostre visioni scientifiche utilizzano soltanto una parte minima e trascurabile di tutte le funzioni matematiche Inoltre l'enorme insieme di funzioni non-differenziabili, che costituiscono la maggioranza assoluta, possiedono un grafico molto interessante: è di natura frattale. Nelle molteplici applicazioni pratiche, l'uomo sfrutta un unico tipo di funzione estremamente particolare, mentre le considerazioni fatte in precedenza mostrano che la natura, invece, tende a riprodurre le funzioni di tipo "dominante", i cui grafici sono frattali e complessi.

2. Negli ecosistemi non tutto è causa-effetto regolare

Vale anche la pena soffermarsi sulla natura dell'organizzazione temporale dei sistemi naturali che abbiamo finora considerato, per poterli confrontare con le dinamiche associate all'attività dell'uomo.

Per quanto riguarda queste ultime, spesso abbiamo l'impressione di poter controllare e dirigere facilmente gli effetti di una grande parte delle nostre azioni quotidiane. Questo fatto è dovuto, tra l'altro, all'impiego di un ampio insieme di strumenti tecnologici: basta premere su vari pulsanti o tasti e l'effetto desiderato si realizza secondo uno schema deterministico caratterizzato da una apparente causalità lineare. Se avviene un quasto o un imprevisto. sappiamo che un tecnico o uno specialista adequato potrà rimediare al problema: sembra che tutto sia essenzialmente reversibile. Un ulteriore fattore che rafforza il carattere deterministico delle rappresentazioni delle nostre azioni è che nella vita quotidiana ci occupiamo spesso di sistemi fisici semplici. Ad esempio, se siamo al livello del mare e se desideriamo portare ad ebollizione una massa di acqua, sappiamo che bollirà sempre a 100 gradi Celsius. Tendiamo a generalizzare questa regolarità causale ad ogni circostanza e la risultante immagine

generale del mondo impregna anche le nostre idee in modo generale.

Tuttavia, l'ambiente, in senso generale includendovi le sfere sociali, non è un sistema semplice che possiede una causalità lineare, ma è contraddistinto da vari livelli di *complessità* di cui un esempio è stato discusso precedentemente nel caso delle strutture spaziali di alcuni elementi naturali. I sistemi naturali in questione possiedono in generale una *dinamica ricca e complessa*.

Per approfondire questa tematica, un approccio utile è quello elaborato da Remo Badii e Antonio Politi (Badii e Politi 1997), per i quali un sistema complesso è definito dalle seguenti caratteristiche generali:

- la comprensione del sistema (o oggetto) implica la presenza di un soggetto che cerca di descrivere un oggetto, di solito mediante una adeguata modellizzazione. La complessità è, in generale, una "funzione" del soggetto e dell'oggetto,
- l'oggetto ammette la possibilità di una suddivisione in parti che mostrano una struttura gerarchica,
- le proprietà dell'oggetto sono il risultato delle *inte*razioni tra le varie parti delle strutture gerarchiche. Questo fatto costituisce una delle maggiori difficoltà per la descrizione della dinamica dell'oggetto complesso.

I sistemi ecologici ammettono una suddivisione in tante parti e hanno una struttura gerarchica. Le loro qualità specifiche scaturiscono dalle complesse interazioni tra le varie parti. La dinamica spazio-temporale di questi sistemi risulta essere difficile da modellizzare e questo è uno dei motivi per cui l'ambiente è un sistema complesso.

3. Gli strumenti statistici semplificano la descrizione della caoticità dell'ambiente

Per capire meglio in cosa consiste questa complessità della dinamica dei sistemi naturali, proponiamo di esaminare i seguenti esempi.

Consideriamo come esempio una tazza di caffè. Il liquido è costituito da un grande numero di parti, atomi o molecole, e le interazioni o collisioni tra esse e con le pareti della tazza determinano le proprietà macroscopiche del caffè: se potessimo osservare il liquido su scala molecolare oppure atomica, costateremmo che il moto delle particelle che lo compongono è caotico, disordinato e casuale. Una delle caratteristiche del caos sta nel fatto che infinitesime incertezze iniziali vengono inesorabilmente amplificate nel tempo. Tuttavia, è possibile introdurre delle variabili macroscopiche, tale la temperatura del caffè, che soddisfano semplici equazioni mediante le quali è possibile determinare il comportamento del liquido, senza ricorrere alla dinamica individuale di ogni particella costituente. Questo esempio corrisponde a un sistema non-complesso. Infatti, il liquido è composto di tantissime parti, ma non vi è tra loro una struttura gerarchica. In tal caso, si può considerare la variabile temperatura che corrisponde a delle grandezze statistiche medie appro-Infatti. per auesti tipi di non-complessi, scomponibili in un grande numero di parti, esiste in generale la possibilità di definire e analizzare delle adequate quantità statistiche medie che caratterizzano in modo sufficiente il sistema. Anche l'esito di una dinamica caotica può essere analizzato, fino a un determinato livello, mediante strumenti statistici

4. In natura non tutto è prevedibile

Per quanto riguarda invece i sistemi complessi, non è sempre awerabile lo studio della dinamica mediante le medie statistiche, perché queste ultime perdono la loro applicabilità nel caso di una struttura gerarchica le cui parti interagiscono in modo intricato. Per chiarire questi concetti nel caso della dinamica dell'ambiente, ci awaliamo di un esempio immaginario dovuto a Stuart Kauffmann, discusso nel libro Science and Ultimate Reality (Kauffmann 2004). Figuriamoci una civiltà che vive in una regione dove, purtroppo, si verifica un drammatico ed imprevisto aumento dei terremoti come conseguenza di una particolare fase della tettonica delle placche. In questa località geografica, vi sono degli individui che possiedono un cuore "mutante" particolare che è sensibile alle prime onde sismiche generate all'inizio di un terremoto. In un ambito normale, il cuore di queste persone ha come funzione di fare circolare il sangue nel corpo, ma in un ambiente caratterizzato da un'alta frequenza di sismi, una nuova funzione latente emerge e consente a questi fortunati individui di fuggire in tempo nel caso di un forte sisma. Il risultato è che le persone con un cuore "mutante" sopravvivono in maggior numero rispetto alle persone "normali". Inoltre, tali individui diventano famosi e molto apprezzati nella regione e si riproducono di più relativamente alle persone con cuore "non-mutante": infine, dopo un determinato intervallo di tempo, la popolazione con il cuore "sismopatico" diventa dominante rispetto alla popolazione di individui con un cuore classico. Era prevedibile questa inversione di tendenza?

L'aspetto particolare di questa dinamica che desideriamo rilevare consiste in questo: la problematicità nel prevedere scenari futuri per la civiltà considerata non sta nel fatto che essa sia costituita da tantissimi individui con una dinamica propria complicata, ma risiede nel fatto che una delle variabili cruciali del sistema non è osservabile all'inizio della fase evolutiva considerata e che. di consequenza, essa non viene inclusa nell'impostazione del modello. La "sismo-sensibilità" del cuore mutante diventa osservabile al momento in cui essa emerge in un ambiente determinato. Le diverse parti in cui è scomponibile quest'ambiente con struttura gerarchica, owero il cuore, la persona, le placche tettoniche etc., interagiscono tra loro in modo da fare emergere delle variabili che descrivono effetti macroscopici al livello della dinamica dell'intera civiltà. Gli errori possibili nelle previsioni per l'evoluzione di tale tipo di sistema complesso non risultano, quindi, dal problema della gestione di un grande numero d'individui o dalle indeterminatezze della configurazione iniziale: le incertezze sono dovute al fatto che una delle variabili del sistema non è inclusa nel modello fisico-matematico Notiamo che questo tipo d'indeterminazione è nota in economia con il termine di incertezza knightiana (Knight 1885-1972), la quale non proviene da incertezze sulle variabili esistenti del modello ma risulta dal fatto che una variabile non è inclusa nel sistema iniziale di equazioni utilizzate. Inoltre, anche l'utilizzo di grandezze statistiche medie non consente di prevedere la dinamica futura a causa dell'occorrenza di nuove variabili emergenti. Un tale genere d'incertezza knightiana in un sistema fisiconaturale corrisponde al fatto che il numero di variabili fondamentali della dinamica è esso stesso una variabile del sistema. Le considerevoli imprecisioni dei modelli dell'evoluzione di tali sistemi non sono meramente quantitative, ma sono soprattutto di natura qualitativa. Il Prof. Robert Laughlin (1950), premio Nobel per la fisica nel 1998, spiega nel suo libro A Different Universe (Laughlin 2005) che i sistemi complessi caratterizzati da proprietà emergenti si ritrovano in un crescente numero di parti fondamentali della fisica teorica e che essi danno forma ad una nuova descrizione scientifica dell'universo

5. Per non concludere

L'aspetto importante che dev'essere sottolineato è che il modello teorico dovrebbe inquadrare i fenomeni mediante una diversa impostazione epistemologica – la complessità dei sistemi non forma un muro assoluto alla conoscenza scientifica: ci mostrano qualcosa di nuovo sulla struttura del mondo e inducono un'evoluzione del contenuto epistemologico del metodo scientifico, anche con il fine di predisporre un appropriato approccio per dirigere

le nostre azioni. In tali circostanze rilevanti processi formativi potranno essere implementati per rispondere ai problemi posti dalle questioni complesse, che assumono nei nostri tempi una crescente rilevanza. In modo particolare, il contesto attuale della pandemia comporta una determinata gestione dell'incertezza per quanto riguarda la progettazione di azioni future.

Nell'ambito dei sistemi complessi, gli effetti sono difficilmente prevedibili secondo i soliti schemi, la complessità richiede prima di tutto di sviluppare le capacità di osservazione e di attento monitoraggio della realtà, di essere umili e riconoscere che bisogna ripensare gli approcci, e questo richiede un approccio creativo in vista di una conciliazione tra società umana e mondo complesso.

Bibliografia

Badii, R. e Politi, A.

1997 Complexity, hierarchical structures and scaling in physics, Cambridge, Cambridge University Press.

Bohr, N.

1965 I Quanti e la Vita, Torino, Bollati Boringhieri.

Laughlin, R.

2005 A Different Universe, New York, New York Basic, Books.

Kauffmann, S.

2004 Science and Ultimate Reality, Cambridge, Cambridge University
Press

caterina.bracchi@unicatt.it



Horizon Europe per rispondere ai bisogni di conciliazione. L'innovazione si fa Missione

Caterina Bracchi

1. Sviluppo sostenibile per le imprese e nell'Unione Europea

Parlare di sviluppo implica necessariamente prendere in considerazione il concetto di sostenibilità, inteso come quel paradigma, individuale e collettivo, che considera i benefici prodotti oggi, anche e inevitabilmente, in funzione delle ricadute che questi potrebbero avere domani. Definito dalla Commissione delle Nazione Unite su Ambiente e Sviluppo nel famoso rapporto del 1987 Our Common Future, «lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare

i propri» (United Nations 1987). La sostenibilità va interpretata come concetto che può aiutare a indirizzare il nostro rapporto con l'ambiente – naturale, economico e sociale – salvaguardandolo e garantendone al contempo la riproduzione e il progresso nel segno della responsabilità. Essa è da intendere nella chiave di un'ecologia integrale (Francesco 2015) per concepire in modo sistemico la relazione di ogni essere umano con la realtà che lo circonda.

«La sfida della sostenibilità come fattore di sviluppo competitivo è oggi al centro del dibattito sulla responsabilità sociale che riguarda tutti gli attori economici, ed in primo luogo il mondo dell'impresa» (Malavasi 2007, p. IX). Anche alla luce delle politiche votate alla crescita verde e all'influenza sempre più decisiva delle scelte consapevoli dei consumatori, lo sviluppo sostenibile per l'impresa può e deve essere inteso come vantaggio competitivo. Superare la visione del ritorno economico immediato a qualsiasi costo aiuta a garantire prosperità di lungo periodo: investire sulla ricerca e sull'innovazione può conciliare i bisogni economici con i bisogni sociali della comunità e con la salvaguardia dell'ambiente. rispondendo a bisogni plurimi reali.

In questo quadro, l'Unione Europea gioca un ruolo forse talvolta sottovalutato, promuovendo politiche fortemente improntate alla sostenibilità e sostenendo programmi di finanziamento che rafforzano il ruolo dell'Europa come leader in ricerca e innovazione per uno sviluppo che sia sostenibile. Di questo ambizioso obiettivo si è fatta

fortemente portavoce la nuova Commissione Europea, guidata da Ursula von der Leyen, a partire dalla presentazione del Green Deal Europeo lo scorso 11 dicembre 2019, che si pone come «una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse» (Commissione Europea 2019, 2). Nonostante la grave situazione mondiale dovuta alla pandemia da Sars-Cov19, che rappresenta una delle più grandi sfide che la nostra società è chiamata ad affrontare con esiti ancora lontani dall'essere definiti (soprattutto per quanto riguarda la grave crisi economica e sociale che inevitabilmente sta toccando e toccherà grandissime parti della popolazione mondiale), il 2020 è stato ricco di iniziative da parte della Commissione per iniziare a mettere in atto un piano d'azione in risposta alla crisi climatica – che, per altro, non si può definire completamente avulsa dalla crisi pandemica¹. Una di queste è la strategia industriale europea presentata a marzo 2020, che si prefigge di mantenere e sostenere la crescita competitiva dell'industria europea attraverso una trasformazione che la renda più verde, più circolare e più digitale (https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/e uropean-industrial-strategy en). La direzione del Green Deal Europeo sembra essere quella di una transizione verde che non implichi solo oneri per le imprese, ma che anzi venga incentivata proprio in funzione del potenziale di innovazione che questi attori economici intrinsecamente possiedono e sul rilanciare la leadership tecnologica delle aziende europee nel mercato globale.

2. Finanziamenti diretti per R&I: il programma Horizon Europe

Uno strumento di orientamento delle policies dell'Unione Europea è l'allocazione di finanziamenti diretti e indiretti² per sostenere la crescita e l'innovazione. Un caso particolarmente interessante, per le imprese che vogliano innovare perseguendo un modello sostenibile ed eticamente orientato al bene comune, è il *Programma Quadro dell'Unione Europea per Ricerca e Innovazione*, conosciuto come *Horizon*.

Questo programma di finanziamento, che nel corso degli anni ha visto un continuo aumento delle risorse messe a disposizione in termini di budget, si prefigge di promuovere l'eccellenza nella scienza, stimolare la leadership industriale e offrire soluzioni alle nuove sfide, avendo ricadute positive su economia e società. Con un budget di 80 miliardi di euro per il periodo 2014-2020, il settennato in chiusura di *Horizon 2020* ha stimolato la crescita e l'occupazione accostando ricerca e innovazione, settore pubblico e privato, in progetti all'avanguardia in campo tecnologico. Nel 2021 avrà inizio il prossimo settennato del programma, rinominato *Horizon Europe*. Sembra che anche

per il programma di finanziamento tradizionalmente più improntato allo sviluppo tecnologico, all'innovazione industriale e alla ricerca scientifica, si voglia promuovere, con maggiore enfasi rispetto al passato, un approccio di sviluppo umano integrale, che cerchi di conciliare le sfere economica, sociale e ambientale.

Se infatti la struttura del programma a tre pilastri (Open Science; Global Challenges and Industrial Competitiveness; Open Innovation) rimane in linea generale invariata rispetto al programma precedente, fondamentale è la nuova proposta di una ricerca che sia mission-oriented, ovvero più focalizzata sull'impatto, su un obiettivo comune – una "missione", appunto – e che coinvolga i cittadini, come espresso chiaramente nel Rapporto Lamy del 2017 sul futuro del Programma (Commissione Europea 2017).

I rapporti sul tema della ricerca *mission-oriented* specificano le caratteristiche che le Missioni dovrebbero avere in *Horizon Europe*: «le politiche *mission-oriented* possono essere definite come politiche pubbliche sistemiche che, basandosi sull'avanguardia delle conoscenze, mirano a raggiungere obiettivi specifici o "big science applicata per confrontare grandi problemi"» (Mazzucato 2018, 4).

Il principio soggiacente una ricerca e innovazione (R&I) mission-oriented è che l'innovazione, nella sua capacità di stimolare la crescita economica, non ne determina solo la portata, ma anche la direzione. Il tema della direzionalità della R&I è quindi indispensabile per poter rispondere alle

sfide sociali, ambientali ed economiche del nostro tempo, attraverso obiettivi di *policy* più ampi e una crescita economica stabile. «Il valore aggiunto dell'approccio *mission-oriented* nel nuovo Programma Quadro europeo per Ricerca e Innovazione è una nuova lente attraverso cui indirizzare gli investimenti in risposta alle sfide globali in modo più focalizzato, secondo il principio del *problem solving*. L'unicità della *governance* multilivello europea si adatta particolarmente bene a politiche *mission-oriented*: gli stati membri e le regioni possono sperimentare nel più ampio quadro di missioni di portata europea» (Mazzucato 2018. 5).

3. Ricerca mission-oriented e responsabile per le imprese che conciliano

L'istituzione di Missioni all'interno del secondo pilastro finanziario di *Horizon Europe – Global Challenges and Industrial Competitiveness –* risulta di particolare interesse proprio per quegli attori, imprese *in primis*, che riconoscano il valore, anche economico, dell'innovare per rispondere a bisogni concreti della società.

In un'economia che pone sempre più al centro il ruolo della conoscenza, il tipo di innovazione che si auspica di raggiungere attraverso *Horizon Europe* supera la tradizionale concezione "lineare", secondo cui da un lato le università producono innovazione "di base" e dall'altro le imprese si concentrano sullo sviluppo di applicazioni

commercializzabili. Il programma pare integrare, invece, un tipo di *innovazione non-lineare* che preveda simultaneità di ricerca e applicazione da parte di università e imprese insieme, in un contesto politico che, superando il livello nazionale, vada a sviluppare un *sistema multi-livello di innovazione* (Carayannis & Campbell 2019, 6-10).

Concepire l'innovazione come (eco)sistema offre il vantaggio di riconoscere il valore non solo dei singoli attori coinvolti nel processo, ma soprattutto delle relazioni e delle sinergie che si creano tra loro (Fernandez et al. 2019, 3). Questa prospettiva, che ha origine da una visione multidisciplinare sui temi della conoscenza e dell'innovazione e che sembra permeare le politiche della Commissione Europea, permette di integrare gli attori interessati in un modello ad elica (innovation helix): nel caso di Horizon Europe, si parla in modo esplicito della partecipazione ai processi di R&I del governo (l'Unione Europea), dell'accademia, delle imprese insieme a società civile e all'ambiente naturale (Id., 2).

In particolare sul tema della società civile, sempre più forti si fanno i richiami, sia nei documenti di preparazione al Programma Quadro che nei più recenti piani strategici delle Missioni, alla partecipazione attiva dei cittadini nei processi di innovazione, soprattutto in riferimento al tema della Citizen Science, ovvero la costruzione di scienza e conoscenza bottom-up. Questo tipo di approccio alla R&I permetterebbe di promuovere una crescita sia economica che di risposta alle sfide sociali e ambientali, integrando i bisogni reali delle persone come soggetti sociali con quelli

degli altri attori del modello tradizionale a *tripla elica* (settore pubblico-accademia-imprese)³. È proprio in questo quadro che si inserisce il concetto di *Responsible Research and Innovation* (RRI), di cui il Programma Quadro si è già fatto promotore nel corso degli ultimi due mandati, e che dovrebbe diventare sempre di più la norma in *Horizon Europe*, che punta a promuovere il ruolo dell'Unione Europea come leader globale nella ricerca e nell'innovazione orientata alla responsabilità e alla sostenibilità.

In un quadro internazionale altamente competitivo, non sarà quindi più sufficiente rifarsi a modelli di ricerca e innovazione tradizionali, che avvengono all'interno delle mura dell'accademia o dell'impresa. Iontano dalla società civile e dall'ambiente naturale. Allineare la R&I ai valori, ai bisogni e alle aspettative della comunità diventa imprescindibile per lo sviluppo, economico e umano. La collaborazione tra i diversi attori – e quindi imprese, università, pubblica amministrazione e cittadini – nel co-progettare prodotti e servizi per il futuro è anzitutto un modo di condividere la responsabilità, che porta inevitabilmente ad una maggiore accettazione dell'innovazione da parte delle persone, con consequenti ricadute economiche positive – non da ultima l'attrattività per ali investitori.

Ecco allora che l'impresa che partecipi a partnership internazionali nella presentazione di progetti ai bandi *Horizon Europe* può davvero rappresentare un modello organizzativo, manageriale e di produzione che concili i propri bisogni di crescita economica con quelli della comunità (interna ed esterna all'azienda stessa) e dell'ambiente. Da quanto esposto dovrebbe risultare chiaro come le aziende interessate a partecipare ai bandi del nuovo programma quadro avranno la necessità, che è opportunità, di integrare l'innovazione con un attivo miglioramento delle condizioni di vita delle comunità e del territorio in cui operano – attraverso la condivisione di visioni e valori, ma anche di processi – e quindi di conciliare il beneficio economico con ricadute sociali e ambientali positive. In questa prospettiva, l'impresa che partecipi alla RRI dell'Unione Europea può farsi parte della comunità, conciliando competitività e sostenibilità.

Note

- ¹ A tal riguardo di particolare interesse è il recente rapporto del WWF sulla relazione tra pandemie e distruzione degli ecosistemi, così come il concetto di *spillover* per zoonosi di virus e batteri dagli animali all'uomo. Si veda: Pratesi, I., (2019), *Pandemie, l'effetto boomerang della distruzione degli ecosistemi. Tutelare la salute umana conservando la biodiversità*, WWF: Roma. https://d24qi7hsckwe9l.cloudfront.net/downloads/biodiversita_e_pandemie_31_3.pdf; Quammen, D. (2014), *Spillover. L'evoluzione delle pandemie*, Adelphi, Milano.
- ² Diretti sono quei fondi allocati direttamente a progetti presentati da partnership composte da attori di diversa natura; si parla invece di fondi indiretti quando vengono allocati e gestiti da istituzioni nazionali o regionali di natura governativa.
- ³ Sul tema della partecipazione civica alla ricerca in *Horizon Europe* si veda: Commissione Europea (2020). *Citizen Science and Citizen Engagement. Achievements in Horizon 2020 and reccomendations on the way forward.* Publication Office of the European Union: Luxembourg, consultabile: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/research_by_area/documents/ec_rtd_swafs_report-citizen_science.pdf.

Bibliografia

Caravannis, E. G. e Campbell, D. F. J.

2019 Smart Quintuple Helix Innovation Systems. How social ecology and environmental protection are driving innovation, sustainable development and economic growth, Cham, Springer.

Commissione Europea

2017 LAB - FAB - APP. Investing in the European Future we want.

Commissione Europea

2019 Comunicazione della commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Il Green Deal europeo, COM(2019) 640.

Fernandez, S. G. et al.

2019 Innovation Ecosystem in the EU: Policy evolution and Horizon Europe proposal case study (an actors' perspective), in «Sustainability», 11, 4735, pp. 1-25.

Francesco

2015 Lettera enciclica Laudato si'. Sulla cura della casa comune, Roma, Città del Vaticano

Malavasi, P. (a cura di)

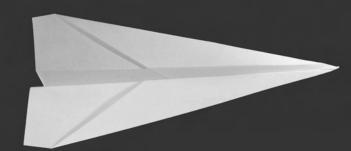
2007 L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale, Milano, Vita e Pensiero.

Mazzucato, M.

2018 Mission-Oriented Research and Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation led growth (a cura di), Brussels. European Commission.

United Nations World Commission on Environment and Development 1987 Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford, Oxford University Press.







Esperienze



familyworking@engie.com



L'esperienza di ENGIE EPS nella conciliazione vita e lavoro: il *FamilyWorking*

intervista a Carlalberto Guglielminotti a cura di Sonia Vazzano

Come è possibile, in base alla vostra esperienza, conciliare esigenze aziendali e sostenibilità sociale?

Le esigenze aziendali e quelle di sostenibilità sociale non possono prendere direzioni opposte, devono essere in continuo dialogo. In ENGIE EPS ne siamo coscienti da sempre e per rispondere alle nuove sfide poste dalla pandemia ad aprile abbiamo ideato *FamilyWorking*, il nostro innovativo e lungimirante approccio al lavoro da remoto. È un cambio di paradigma volto a favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata, che mette al centro

la persona e la famiglia pensate come componenti sociali fondamentali. Il *FamilyWorking* nasce per superare le criticità del *lockdown* con l'obiettivo di gettare le basi di un modello permanente "oltre la pandemia".

Alla base dell'iniziativa c'è la volontà di garantire ai nostri collaboratori la massima realizzazione personale, che in ENGIE EPS consideriamo prioritaria perché driver fondamentale di produttività e miglioramento delle prestazioni. La pandemia ci ha aiutato a capire che alcune regole consolidate dall'abitudine non andavano in questa direzione, abbiamo così deciso di innovare. L'aspetto centrale del *FamilyWorking* è sicuramente il superamento del luogo di lavoro come obbligatorio: andare in ufficio è ora un diritto, non più un obbligo, e l'abitazione è il nuovo centro abituale delle attività. Ognuno può scegliere in base alle proprie necessità e preferenze.

Questa nuova libertà di gestione e gli strumenti per implementarla non sono solo utili ad aumentare il benessere delle persone, ma anche fondamentali per la sostenibilità sociale. Nel periodo più duro del *lockdown*, con i figli a casa da seguire nel contesto della didattica a distanza, il *Family-Working* è stato certamente un grande aiuto e ha fatto sì che in ENGIE EPS non sia accaduto quello che in altri contesti ha costretto molti all'abbondono della carriera, per l'impossibilità di coniugare in casa, nel medesimo spazio, vita privata, educazione dei figli e lavoro.

La nostra innovazione ha la missione di evitare che la famiglia, la quale è un'incredibile risorsa di valore, diventi un impedimento alla partecipazione delle persone al mondo del lavoro. Penso in particolare al lavoro delle donne, sulle quali spesso ancora oggi ricadono i maggiori oneri famigliari. La quantità senza precedenti di tempo trascorso dai genitori (spesso le madri) a casa con i bambini deve essere un'opportunità, non una costrizione. Il virus ci ha cambiato nella quotidianità, nelle priorità e ovviamente ha modificato anche il modo in cui guardiamo al lavoro rispetto a tutte le altre componenti della nostra vita. Se prima il business era al primo posto, oggi siamo di fronte ad una situazione diversa, in cui la salute torna ad avere la priorità: la nostra azienda vuole difendere anche la salute delle persone.

Le aziende si devono adattare a questo stato delle cose e immaginare in prima persona il futuro del lavoro, senza egoismi, guardando ai collaboratori, nella loro totalità, come portatori di relazioni sociali e familiari che vanno rispettate. Sono le aziende a dover trovare vie nuove e idee di cambiamento, che senza ombra di dubbio nasceranno per rimanere.

Quali sono i progetti che ENGIE EPS ha implementato sui temi della conciliazione famiglia-lavoro che incrociano anche l'ambito della sostenibilità sociale?

FamilyWorking, questa nostra nuova concezione del lavoro da remoto, non ha una sola faccia ma è pensato come una piattaforma sulla quale si implementano diverse azioni: questo aspetto assume un valore cardine, permettendoci di evitare il disordine delle iniziative sovrapposte.

Per realizzare compiutamente il FamilyWorking, ed evitare che rimanesse innovativo solo nella teoria, abbiamo creato una carta dei diritti che devono essere rispettati. Innanzitutto, il diritto alla tecnologia: l'azienda fornisce direttamente a casa dei collaboratori le attrezzatture di cui hanno bisogno – uno schermo HD, una dock station, una webcam HD, una sedia ergonomica – e i necessari accorgimenti per favorire la creazione di un home office sano.

Altro aspetto fondamentale del *FamilyWorking* è il diritto al riposo, che si concretizza nella prescrizione di interrompere l'invio di mail e instant messaging ai colleghi dopo le ore 20:00, quando sul pc appare un pop-up che lo ricorda. *Home-working* non può diventare *always-working*.

Sosteniamo anche il diritto alla famiglia e stiamo facendo di tutto per realizzarlo. In particolare abbiamo previsto che le interazioni lavorative tra i colleghi si sviluppino solo attraverso videochiamate dalla propria postazione di lavoro. Un collega può non rispondere perché sta dedicando tempo alla famiglia o alla sua sfera personale e l'azienda deve rispettare questi spazi. A questo diritto si unisce l'impegno attivo dell'azienda per la tutela dell'equilibrio del nucleo familiare e del benessere dei bambini, in questa situazione di forte stress.

I dipendenti di ENGIE EPS ed i loro famigliari possono gratuitamente seguire webinar pedagogici

settimanali e richiedere colloqui individuali con una pedagogista grazie alla partnership con il nido-scuola per l'infanzia la Locomotiva di Momo, un'eccellenza educativa a Milano da 25 anni, ispirata al Reggio Approach.

Per difendere l'occupazione in generale, soprattutto quella femminile, è poi offerto uno strumento di flessibilità molto innovativo che prevede che i lavoratori con particolari esigenze famigliari abbiano il diritto di ridurre temporaneamente l'orario di lavoro, dichiarando in anticipo il numero di ore mensili in cui sono in grado di operare.

In questo modo i nostri collaboratori possono continuare a creare valore e nel contempo occuparsi dell'attuale situazione, senza precedenti e particolarmente grave, che impedisce ai figli di andare a scuola e a chi necessita di cure particolari di poterle ottenere. La compensazione mensile viene adeguata automaticamente e proporzionalmente e questo accordo rappresenta di fatto uno schema part-time flessibile e su richiesta, modificabile mensilmente. Di questa innovazione siamo particolarmente orgogliosi.

Completa il quadro l'attenzione al benessere della persona, considerata a tutto tondo e quindi anche in aspetti che siamo abituati a ritenere extra lavorativi come l'attività fisica, che sosteniamo grazie alla collaborazione con PhysioTechLab, fondato dall'atleta paralimpico Fabrizio Macchi, che offre corsi di fitness e consigli posturali per via telematica.





Che cosa significa per voi sostenibilità e quanto questo tema rientra nella vostra vision aziendale?

La nostra azienda nasce da due *spin-off* dei Politecnici di Torino e di Milano e dal 2013 impiega il suo patrimonio tecnologico nel settore dell'energia ed in particolare dei sistemi d'accumulo, ambito che rappresenta una risorsa fondamentale per la sostenibilità ambientale e la transizione energetica e nel quale ci posizioniamo oggi tra i player più importanti. ENGIE EPS è da sempre convinta che un'energia rinnovabile affidabile e conveniente sia la forza trainante per lo sviluppo tecnologico e sociale.

Abbiamo cominciato ad operare in luoghi remoti dell'Africa e dell'Asia, dove le risorse rinnovabili e le batterie erano l'unica soluzione per fornire elettricità in maniera stabile ed economica a chi non poteva averla in altro modo, in luoghi dove la rete elettrica non poteva arrivare. Progressivamente abbiamo esteso il nostro raggio d'azione riuscendo a portare le nostre soluzioni ad una platea sempre più ampia di persone. Oggi le nostre tecnologie sono competitive in tutto il mondo e in tutti i contesti; ultimamente stiamo lavorando molto negli Stati Uniti su grandi impianti d'accumulo e continuiamo ad operare per accelerare su scala globale la transizione verso energie rinnovabili e sostenibili.

La nostra idea di sostenibilità è un'idea pratica e attiva: è la voglia di cambiare il mondo significativamente per renderlo ogni giorno migliore di come l'abbiamo trovato. Questa visione è alla base anche della nostra ultima scommessa, che ci ha consentito lo scorso anno di entrare in un settore nuovo come quello dell'eMobility, mantenendo gli stessi obiettivi di sempre, ossia rendere disponibile attraverso soluzioni tecnologiche innovative quello che prima era precluso a molti.

Il nostro impegno ambientale è riconosciuto anche dal World Economic Forum che a marzo mi ha nominato Young Global Leader 2020 per l'impegno nel promuovere la sostenibilità attraverso la tecnologia, con l'obiettivo di trasformare le fonti rinnovabili in energia disponibile 24 ore su 24, economica ed accessibile a tutti.

L'impegno di ENGIE EPS non si limita però al nostro business e alla sostenibilità ambientale; da anni infatti siamo sostenitori della Fondazione Theodora Onlus, che grazie ai Dottor Sogni porta un sorriso e momenti di serenità ai bambini costretti in ospedale, offrendo anche a loro il diritto alla leggerezza che dovrebbe essere proprio di tutte le infanzie

Quali scenari futuri ha davanti a sé ENGIE EPS a partire dall'esperienza del Covid-19 in tema di conciliazione famiglia-lavoro?

Il FamilyWorking, come già ricordato, è permanente: è un'innovazione, non un rimedio temporaneo dovuto alla situazione di crisi in cui ci troviamo. Questo significa che il luogo naturale di lavoro dei collaboratori di ENGIE EPS, anche quando sarà finita l'emergenza, continuerà a es-

sere l'abitazione e l'andare in ufficio continuerà a essere un diritto, non un dovere. I nostri collaboratori potranno quindi continuare a godere di tutti i cinque diritti che formano il FamilyWorking. Con questa mission verrà dunque conservata la possibilità di scegliere un orario lavorativo a misura dei propri impegni famigliari, sino, se necessario, alla definizione di uno schema part-time flessibile e su richiesta modificabile mensilmente.

La decisione di rendere permanente il FamilyWorking nasce dal desiderio di evitare sempre che il rapporto tra lavoro e famiglia diventi problematico. Continueremo a chiedere ai colleghi le impressioni sul FamilyWorking; solo attraverso il dialogo potremo continuare a porre la loro realizzazione personale al centro del nostro programma, con tutti i vantaggi, famigliari e di business, che questo approccio genera.

Sappiamo che rimane ancora molto da fare: lo realizzeremo insieme con un costante dialogo tra l'azienda e i collaboratori.



italia.info@stantec.com



Innovazione e formazione a servizio della conciliazione famiglia-lavoro: l'esperienza di Stantec

intervista a *Emanuela Sturniolo* a cura di *Sonia Vazzano*

Come è possibile, in base alla vostra esperienza, tenere insieme esigenze aziendali e sostenibilità ambientale?

Ogni attività umana ha un proprio impatto sull'ambiente, che si tratti dei rifiuti speciali prodotti da un grande impianto produttivo o dei consumi elettrici del piccolo studio professionale. Se ci ostiniamo a credere che l'economia sia incompatibile con l'ambiente, stiamo trascurando un aspetto che nei millenni ha determinato il successo della nostra specie su questo pianeta: l'innovazione. È su questo che oggi dobbiamo puntare, unendola a una concezione più responsabile e quindi soste-

nibile del business. L'innovazione tecnologica, organizzativa e di processo, ci porterà a sviluppare soluzioni che riducano il nostro impatto ambientale e ci rendano più efficienti. Al contempo, però. le aziende devono assumersi maggiori responsabilità nei confronti delle esternalità che esse producono nel ciclo di vita dei propri prodotti o servizi. In questo senso, i governi possono intervenire favorendo delle buone pratiche ambientali da parte delle aziende, ad esempio incoraggiando il riutilizzo o la condivisione di beni e servizi, sostenendo la ricerca e lo sviluppo tecnologici, favorendo una mobilità più ecologica, coinvolgendo le aziende produttrici nel ciclo di vita dei prodotti e così via. Credo fortemente nelle sinergie e pertanto sono convinta che una sempre crescente collaborazione tra governo, mondo accademico e aziende possa davvero portare a grandi risultati per la ripresa economica del nostro Paese in un'ottica più al passo con i tempi e quindi imprescindibilmente più sostenibile.

Quali sono i progetti che Stantec ha implementato sui temi della conciliazione famiglia-lavoro che incrociano anche l'ambito della sostenibilità ambientale?

Abbiamo da sempre creduto nelle politiche di conciliazione vita-lavoro, che includono flessibilità oraria, part-time e soprattutto un programma di smart working molto consolidato. Siamo convinti che questa sia una concreta espressione dei prin-

cipi della sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Il rispetto dei collaboratori – aiutandoli a vivere una vita più soddisfacente e riducendo i fattori di stress professionale – si ripercuote positivamente anche sui risultati aziendali. In questo modo abbiamo creato una cultura di collaborazione e inclusione che ci rende più produttivi e più attrattivi verso le nuove generazioni, non ci fa perdere talenti e valorizza la presenza femminile nel nostro staff. Siamo, infatti, tra le poche società del settore ingegneristico con una presenza guasi pari di uomini e donne anche nei ruoli apicali. Per quanto riguarda il nesso tra sostenibilità ambientale e conciliazione vita-lavoro, il nostro programma di smart working va sicuramente in questa direzione e con esso il nostro Smafely (www.smafely.com), un software che abbiamo creato per misurare i risparmi dello smart working. in particolare le emissioni inquinanti, il tempo e il denaro. Abbiamo introdotto il lavoro agile nel 2008 in maniera sperimentale e lo abbiamo ulteriormente consolidato nel 2016, introducendo un regolamento che permette a tutti i lavoratori di lavorare in un luogo diverso dall'ufficio fino a tre volte a settimana. Oggi, per rispettare il distanziamento sociale richiesto dalla pandemia, abbiamo naturalmente incrementato il numero di giorni di smart working e tutti i nostri collaboratori possono usufruirne fino a 5 giorni a settimana.

Per tornare ai benefici ambientali, inoltre, con *Smafely*, abbiamo calcolato che solo nel mese di aprile 2020, quindi in piena pandemia, grazie allo smart working abbiamo risparmiato 15 tonnellate

di CO² equivalente, vale a dire la quantità di emissioni risparmiate in 9 mesi nel 2019.

Siamo particolarmente orgogliosi di aver ideato Smafely, in collaborazione con la start-up innovativa Dilium, perché è uno strumento che coniuga molto bene la nostra grande attenzione alla sostenibilità e la nostra spinta all'innovazione. Nella sua prima versione, si trattava di un software ad uso prettamente interno, nato dalla nostra forte volontà di misurare l'impatto dei mancati spostamenti, grazie allo smart working, sulle nostre vite e sull'ambiente. Dopo di che, ci siamo resi conto che fuori dalla nostra realtà, mentre si stava diffondendo sempre di più lo smart working, mancavano dei sistemi di misurazione puntuali e basati su KPI legati alla sostenibilità. Per questo, anche grazie a un programma interno dedicato all'innovazione tecnologica, abbiamo deciso di sviluppare l'attuale versione web di Smafely, da alcuni mesi, disponibile anche sul mercato. Lo smart working per il nostro Paese è ancora una modalità di lavoro nuova, nonostante l'accelerazione forzata dovuta alla pandemia, ma proprio per questo necessita di dati e di misurazione puntuali. Solo grazie alla raccolta e all'analisi di dati reali il management può apprezzare l'impatto di questi programmi sul personale, sulla produttività, sui costi aziendali non da ultimo sull'ambiente Con Smafelv, inoltre, c'è la facoltà di chiedere un feedback ai collaboratori su come valutano la propria giornata di smart working, ad esempio se ha permesso loro di essere più produttivi e concentrati e se sono riusciti a reinvestire il tempo risparmiato in altre attività per loro importanti.

Che cosa significa per voi sostenibilità e quanto questo tema rientra nella vostra vision aziendale?

Come sappiamo ormai da tempo, il concetto di sostenibilità poggia su tre pilastri fondamentali e profondamente interconnessi: la governance che comprende anche la dimensione economico-finanziaria –, il nostro pianeta e la società civile. Fare business oggi in maniera responsabile vuol dire avere bene in mente queste tre componenti e i loro stakeholder, ricordandosi che le proprie attività hanno sempre un impatto su di essi. Le aziende possono scegliere di ignorare questa interconnessione, magari concentrarsi solo su una di queste componenti (ad esempio il profitto), oppure possono operare in modo tale da generare ricadute positive su tutte e tre. Quest'ultima è stata la nostra scelta perché siamo convinti che sia la più lungimirante. Certo, occupandoci di consulenza e ingegneria anche nel campo ambientale, devo ammettere che partiamo in qualche modo in "vantaggio", ma siamo convinti che anche le aziende con maggiori impatti ambientali, come molti nostri clienti, possono fare la differenza. Se il management ha una visione sostenibile e mette in pratica questi valori, il tutto si ripercuote positivamente sul resto dei collaboratori e sulle scelte progettuali.

Oggi, l'innovazione tecnologica mette a disposizione delle aziende numerosi nuovi strumenti ed approcci per fare business in maniera sostenibile, occorre, però, crederci e vivere queste innovazioni come degli investimenti e non come dei costi.





Un'azienda che investe in sostenibilità ambientale e sociale, a mio parere, è anche un'azienda con prospettive di crescita futura più solide ed è più attrattiva verso gli investitori e i talenti più brillanti. Per giungere a questo modello organizzativo, il ruolo della leadership è cruciale ed è per questo che occorre investire, anche come Paese, nella formazione di una nuova classe dirigente, perché i cambiamenti passano anzitutto dalla cultura e dal sistema di valori che si tramanda alle nuove generazioni di professionisti. Mi viene in mente. per fare un esempio concreto, ciò che avveniva un tempo con il tema della salute e sicurezza in azienda, percepito spesso come un costo o un ostacolo operativo. Negli ultimi decenni, per fortuna, abbiamo vissuto una profonda trasformazione culturale, accompagnata anche opportuni interventi normativi ed oggi fare impresa in maniera profittevole vuol dire anche investire in salute e sicurezza, tanto che la stessa performance manageriale viene spesso misurata su questi parametri. Ecco cosa dovrebbe avvenire anche nel campo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa. Nel nostro Paese, siamo in cammino in questa direzione, ma ci manca ancora tanta strada

Quali scenari futuri ha davanti a sé Stantec a partire dall'esperienza del Covid-19 in tema di conciliazione famiglia-lavoro?

La nostra attenzione al tema della conciliazione

vita-lavoro rimane altissima perché insita nella nostra cultura. A maggior ragione in questo periodo in cui molti dei nostri collaboratori con figli in età scolare hanno pagato lo scotto della pandemia e della chiusura delle scuole, rimaniamo in ascolto e cerchiamo di fornirgli il massimo della flessibilità. Durante il *lockdown* primaverile, ad esempio. proprio su richiesta di questa parte del nostro staff, abbiamo esteso largamente la fascia oraria della giornata lavorativa in smart working, dalle 6 del mattino a mezzanotte, perché molti genitori chiedevano di lavorare al mattino presto o in tarda serata per poter seguire i propri figli. Continueremo a dare questa possibilità a chi ne vorrà usufruire. Owiamente, ci sono anche altri strumenti per sostenerli, come i congedi parentali, il parttime e altri tipi di permessi anche di medio e lungo periodo che sono disponibili per tutti i lavoratori, con o senza fiali.

Inoltre, quest'anno siamo stati coinvolti nel progetto MASP (Master Parenting in Work and Life), guidato dal Comune di Milano e finanziato dall'Unione Europea, finalizzato non solo ad aiutare le persone a conciliare l'equilibrio tra la propria vita e l'occupazione, ma anche a incentivare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Siamo molto felici di essere stati selezionati tra le società e le organizzazioni partecipanti nel progetto e lo consideriamo un riconoscimento del nostro impegno concreto nel campo della conciliazione vita-lavoro.

Nell'ambito del progetto, in particolare, siamo stati coinvolti in due iniziative particolarmente in-

teressanti: Family Audit e MAAM (Maternity as a Master). Il primo è un percorso ideato dalla Provincia Autonoma di Trento, volto a certificare l'impegno delle aziende e ad implementare presso di loro politiche di conciliazione vita-lavoro. Il secondo è un programma formativo che coinvolge i dipendenti delle aziende con figli sotto i tre anni. focalizzandosi sul riconoscimento e il rafforzamento di una serie di soft skills sviluppate naturalmente con l'esperienza della genitorialità. Ouesto progetto ci ha permesso, non solo di valorizzare iniziative e convinzioni già sviluppate al nostro interno negli anni, ma anche di coinvolgere gruppi di nostri collaboratori e renderli ancora più consapevoli degli strumenti a disposizione dell'azienda e dei dipendenti per creare un migliore equilibrio tra vita personale e professionale.



maria.sapienza@hotmail.it



Welfare aziendale e territorio: la *Rete Welfare Aziendale* promossa dal Comune di Modena

Maria Sapienza

1. Dal welfare aziendale al welfare territoriale

Il tema del welfare aziendale e del benessere sul luogo di lavoro negli ultimi anni è stato oggetto di numerosi studi per indagarne le specificità, manovre fiscali per incentivarne l'utilizzo e analisi dei fabbisogni da parte delle imprese per attuarne concretamente i benefici. A distanza di alcuni anni dalla sua diffusione, si può affermare che un grosso limite di tale strumento sia la scarsa capacità da parte delle micro e piccole imprese, che rappresentano il cuore del tessuto produttivo italiano, ad attuare un piano di welfare interno a causa degli oneri gestionali ed econo-

mici che ne derivano. Ecco perché si è indagata una soluzione affinché la maggioranza delle imprese presenti sul territorio non rimanga ai margini di tale sviluppo. La costituzione di una partnership inter-aziendale ne rappresenta un esempio.

La formazione di una rete di imprese consente alle aziende aderenti di suddividere i costi dei servizi, ottenere accordi più vantaggiosi con i fornitori, condividere le competenze ed i rischi. È una soluzione che permette auindi di coinvolgere anche le aziende di minori dimensioni, facilitando la sperimentazione di azioni innovative e la condivisione delle pratiche di welfare già in essere. Da aziendale il welfare può così diventare territoriale, scongiurando il rischio di una contrapposizione crescente fra "isole di benessere" da un lato, e lavoratori meno tutelati dall'altro (Santoni 2019) Per welfare aziendale territoriale ci si riferisce quindi alle forme di partnership che consentono alle imprese, collocate in un determinato territorio, di aggregare le proprie competenze e risorse economiche per sostenere la progettazione e l'implementazione di pratiche di welfare aziendale anche grazie al coinvolgimento di una molteplicità di attori pubblici e privati presenti sul territorio di riferimento Nell'accezione di welfare territoriale, le aziende sono «tasselli che contribuiscono alla realizzazione di un benessere complesso, frutto di una pluralità di attori che operano su uno stesso territorio» (Macchioni 2018). "Coesione" rappresenta dunque il concetto chiave che consente alle imprese, specialmente se di micro e piccole dimensioni, di dimostrare interesse per il benessere dei propri collaboratori (Frey 2017).

2. La Rete Welfare Aziendale promossa dal Comune di Modena

Particolarmente innovative sono le esperienze che coinvolgono l'ente pubblico nell'ideazione e nella gestione delle reti di imprese, per collaborare congiuntamente per il benessere dei lavoratori e dei cittadini. È infatti strategica la creazione di sinergie tra il welfare pubblico locale e il welfare aziendale, non solo per evitare duplicazioni e sovrapposizioni dell'offerta, ma anche per ampliare il paniere dei servizi a disposizione della cittadinanza (Maino e Razetti 2019).

L'esperienza della *Rete Welfare Aziendale* promossa dal Comune di Modena è un esempio di collaborazione sinergica tra settore privato e settore pubblico, con lo scopo di favorire l'incrocio tra domanda e offerta di servizi di welfare aziendaleterritoriale. Nel triennio 2017-2019 il Comune di Modena, grazie al supporto e alla gestione tecnica di Focus Lab, una società di consulenza strategica per la realizzazione di progetti inerenti al tema della sostenibilità e della Corporate Social Responsibility, ha avviato la sperimentazione della *Rete Welfare Aziendale*, una tra le prime iniziative a livello nazionale ad essere promossa da un ente pubblico. Si tratta di un progetto, finanziato dalla Regione Emilia Romagna, che intende rispon-

dere ai bisogni di welfare dei dipendenti e delle loro famiglie attraverso la sperimentazione di una gamma articolata di servizi. Gli attori della rete possono fornire ed acquistare servizi a km zero su diverse aree di welfare evoluto, come servizi salva tempo e costi, di conciliazione vita-lavoro, di cura alle persone, per il benessere e lo sviluppo professionale dei dipendenti e loro famiglie.

Il percorso pluriennale del progetto ha previsto incontri di aggiornamento su pratiche esistenti di welfare aziendale, visite nelle aziende modenesi promotrici di best-practices, laboratori e workshop di co-progettazione per l'ideazione di nuovi servizi innovativi. Questa iniziativa ha riscontrato un buon livello di engagement da parte di diversi attori presenti sul territorio modenese: sono cinquanta i soggetti che hanno aderito al progetto, tra aziende di diversi settori produttivi, cooperative sociali, associazioni di volontariato, aziende per i servizi alla persona, enti pubblici, associazioni di categoria, sindacati, fondazioni e l'Università di Modena e Reggio Emilia. È stato quindi utilizzato un approccio multi-stakeholder e multilivello per poter coinvolgere attori molto diversi tra loro e per costruire una rete di imprese in una logica di partnership e di condivisione. I responsabili di molte realtà imprenditoriali hanno trovato nella rete il luogo ideale di scambio di know-how e pratiche innovative di condivisione di strumenti utili al miglioramento dei piani di welfare aziendali delle singole imprese, nonché l'occasione per creare servizi nuovi che rispondano alle esigenze dei propri dipendenti.

3. Iniziative attuate e percorso di sperimentazione

Per poter comprendere le esigenze prioritarie di welfare aziendale dei dipendenti delle PMI modenesi e la capacità delle aziende nel soddisfare tali bisogni, a dicembre 2017 è stata svolta un'indagine conoscitiva attraverso lo strumento del questionario online. Ouest'ultimo è stato somministrato ad un campione di oltre 500 dipendenti delle aziende aderenti al progetto modenese proponendo un paniere di servizi appartenenti a diverse aree di welfare. Ai fini dell'indagine, è stato chiesto ai lavoratori di esprimere una preferenza rispetto ai servizi di cui sentivano l'esigenza e di indicare quali tra quelli proposti erano già implementati nell'impresa di appartenenza. I risultati emersi sono stati rilevanti per conoscere meglio pratiche, percezioni, bisogni e implicazioni di fronte alle nuove sfide per il welfare pubblico e per le imprese. Sono state raccolte informazioni aggiornate sul grado di implementazione del welfare aziendale nelle imprese modenesi e sull'offerta esistente di servizi e benefit. Per molte imprese locali si è trattata della prima esperienza conoscitiva sul tema, un'opportunità di crescita in termini di consapevolezza, migliore valutazione e valorizzazione delle azioni di welfare aziendale informali in corso, nonché occasione di ascolto dei dipendenti e rilevazione dei loro bisogni. Attraverso i dati ricavati, le imprese coinvolte hanno avuto l'opportunità di incrociare meglio la domanda e l'offerta di servizi per co-progettare soluzioni di welfare aziendale-territoriale all'interno dei laboratori della rete modenese

Nel corso del triennio di sperimentazione sono stati ideati, progettati e realizzati ben settantadue nuovi servizi che riguardano diversi ambiti del welfare: servizi alla persona, servizi salva tempo (la spesa pronta in ufficio, servizio di giardinaggio/pulizie a prezzo scontato), misure di conciliazione vita-lavoro (smart-working, asili nido aziendali), sanità e previdenza integrativa.

Dal lavoro nei laboratori di co-progettazione è nato un progetto pilota: la realizzazione della "Welfare card". uno strumento per accedere ai servizi della rete. Si tratta di una tessera nominale destinata ai lavoratori delle imprese della rete. utilizzabile anche dai familiari del lavoratore cui è intestata. La tessera è stata consegnata nelle aziende insieme alla "Guida servizi", un catalogo con più di settanta servizi a disposizione delle imprese e dei dipendenti della rete. L'utilizzo della card è molto semplice: il lavoratore, se interessato ad un servizio presente nella guida, contatta direttamente il referente dell'impresa fornitrice grazie ai recapiti indicati e. mostrando la propria "Welfare card". ha diritto alla scontistica dedicata. senza necessità di richiedere successivi rimborsi o mostrare alcuna documentazione

Sul finire del triennio di sperimentazione è stato realizzato un questionario di valutazione per indagare il grado di apprezzamento della "Welfare card" da parte dei lavoratori, per rilevare in che misura i servizi offerti fossero stati utilizzati e soprattutto per cogliere spunti di miglioramento per rendere più fruibili e utili le iniziative. È emerso che i lavoratori hanno apprezzato il progetto, va-

lutato molto positivamente soprattutto per i servizi di conciliazione vita-lavoro e le scontistiche a disposizione per diverse prestazioni. I rispondenti al questionario hanno inoltre suggerito di ampliare il numero di servizi offerti rendendoli più fruibili attraverso la creazione di un apposito portale digitale.

4. Opportunità e vantaggi del progetto

Anche alla luce dei risultati emersi nella survey di valutazione. la Rete Welfare Aziendale ha dimostrato di poter garantire ai diversi stakeholder opportunità e vantaggi trasversali: ai lavoratori e alle loro famiglie vengono forniti servizi a prezzo scontato e facili da utilizzare, in modo da migliorare la qualità della vita e aumentare il benessere individuale: le imprese hanno la possibilità di aggregare la domanda dei servizi, garantendo un'offerta di prestazioni a km zero per i propri dipendenti, con l'effetto di migliorare il clima aziendale e la qualità del lavoro: le organizzazioni che forniscono i servizi ampliano la loro attività, grazie alla numerosa platea di lavoratori delle imprese della rete: il comune amplia la gamma di servizi di welfare per rispondere ai bisogni sociali dei cittadini e valorizza i servizi pubblici già esistenti, estendendoli alla categoria "lavoratori dipendenti".

A maggio 2019 la rete modenese è stata premiata tra i 100 progetti che contribuiscono, a livello territoriale, al raggiungimento dei diciassette Sustainable Development Goals (SDGs) fissati

dall'ONU. Il "Premio PA sostenibile" ha riconosciuto infatti nella *Rete Welfare Aziendale* un progetto innovativo di dialogo tra imprese private ed enti pubblici che ha l'obiettivo di assicurare benessere e sviluppo della comunità. È la dimostrazione che, nonostante l'insufficienza e l'inadeguatezza dei servizi del welfare state, gli enti pubblici possono avere ancora un ruolo di protagonisti nella protezione dai rischi sociali e nel fornire risposte ai bisogni delle persone.

Terminato il triennio di sperimentazione ed esaurito il finanziamento regionale, il progetto avrebbe dovuto fornire tutti gli strumenti necessari alle aziende per proseguire nella fornitura dei servizi in maniera autonoma. Infatti, la Rete Welfare Aziendale fin dalla sua ideazione sarebbe dovuta risultare un progetto autosostenibile e quindi indipendente dal punto di vista gestionale ed economico. Di fatto, quello che si è verificato è che la mancanza di una cabina di regia ha portato alla dispersione degli impegni e delle volontà di alcune aziende di proseguire in autonomia nella fornitura di servizi ai dipendenti. Altre aziende, al contrario, hanno continuato a credere nel progetto e a diffondere tra i loro collaboratori la "Guida dei servizi" e la "Welfare card". ampliando ulteriormente l'offerta di prestazioni e scontistiche.

Alcune delle aziende del progetto modenese sono confluite in un'altra iniziativa, molto simile, nata nella vicina Unione dei Comuni delle Terre D'Argine a gennaio 2020. Stessi sono gli intenti e stesse le modalità, con la differenza che qui sono quattro i Comuni promotori (Carpi, Novi, Campogalliano e Soliera). Quello che emerge è dunque la forte volontà da parte delle imprese del territorio modenese di far parte di un progetto comune capace di creare una rete di collaborazione e di sinergie per aumentare il benessere dei propri dipendenti. Inoltre, l'esito del triennio di sperimentazione della rete promossa dal Comune di Modena rivela che, per gran parte delle aziende aderenti, si tratta dell'unico modo per dimostrare attenzione e interesse al benessere dei propri collaboratori. Infatti la cabina di regia e il monitoraggio continuo da parte di Focus Lab ha "sollevato" le aziende dagli oneri organizzativi che altrimenti avrebbero dovuto sostenere individualmente. Quando, finito il finanziamento regionale, la cabina di regia è venuta meno, la rete ha iniziato a perdere di adesione e motivazione, lasciando sole le aziende che fino a quel momento erano state accompagnate e sostenute.

Un ultimo aspetto molto significativo è la replicabilità del progetto. Lo dimostra la neo-esperienza dell'Unione delle Terre d'Argine, in Provincia di Modena, sì vicina al "progetto padre", ma caratterizzata da un territorio dissimile e da conformazioni diverse dal quadro cittadino, quali comuni di piccole-medie dimensioni, imprese di minore entità e presenza disomogenea di servizi.

Il progetto modenese è quindi in grado di essere replicato in diversi territori e di essere adattato alle esigenze delle imprese che ne fanno parte, con lo scopo ultimo di offrire benessere ai lavoratori e alla cittadinanza

5. Conclusioni

Il progetto modenese rappresenta un esempio di collaborazione sinergica tra imprese di diversa natura e dimensione. Negli ultimi anni molteplici sono le esperienze di reti di organizzazioni che, su diversi territori nazionali, hanno beneficiato degli effetti positivi del welfare aziendale-territoriale, credendo nella condivisione e nella co-progettazione di piani di welfare comunitari. La conformazione in rete e la logica della condivisione permettono infatti di valorizzare e accentuare le potenzialità di ciascuna impresa aderente e, soprattutto, di superare i limiti dimensionali delle piccole-medie imprese, che difficilmente riuscirebbero ad offrire in autonomia servizi e benefici ai propri collaboratori. Le reti di imprese sono in grado di creare, nel territorio dove sono situate, valore aggiunto per la cittadinanza, "allargando" i servizi destinati ai dipendenti dell'intera comunità di riferimento. La pandemia da Covid-19 e la conseguente emergenza sociale ed economica hanno reso ancora più evidente l'inadequatezza del sistema di welfare pubblico italiano e hanno accentuato la necessità di trovare soluzioni alternative al sistema pubblico di servizi sanitari e sociali, per poter rispondere adequatamente ai bisogni delle persone. Lavorare in rete diventa pertanto una soluzione ottimale, in uno scenario ambiguo e incerto come quello che stiamo vivendo, per poter permettere alle imprese di collaborare per la creazione e diffusione di piani di welfare-territoriali, per ampliare l'offerta di servizi rivolti alla cittadinanza.

Bibliografia

Frey M.,

2017 «Il ruolo delle imprese coesive nell'ecologia dello sviluppo», in P. Venturi, S. Rago (a cura di), Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo, Forlì, AICCON.

Maino F., Razetti F.

2019 Fare rete per far welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi, Torino, G. Giappichelli Editore.

Macchioni E.

2014 Culture e pratiche del welfare aziendale, Dalla Responsabilità sociale alla Cittadinanza d'impresa, Milano, Mimesis edizioni.

Santoni V.

2019 Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane, in «Sociologia del lavoro», 153, pp. 185-201.





Call for papers Marco Vigorelli I edizione

Nelle sue attività di ricerca la Fondazione Marco Vigorelli si focalizza sulla Corporate family responsibility (CFR): il supporto delle aziende alla relazione del lavoratore/dipendente nei confronti della sua famiglia.

Nasce così il disegno di un modello di valutazione aziendale: un indice composto da 18 indicatori raggruppati in 6 dimensioni, che permetterebbe di valutare la performance aziendale in ambito di CFR secondo il concetto di valore relazionale. Le dimensioni al momento individuate sono le seguenti: compliance con la regolamentazione; gestione del tempo; sviluppo professionale e umano; comunicazione; cura e responsabilità familiari; responsabilità familiari: preferenze e percezioni.

Questo indice è stato pubblicato in un supplemento speciale dei Quaderni FMV Corporate family responsibility dal titolo *Corporate family responsibility: un approccio relazionale* che è possibile scaricare gratuitamente sul sito della Fondazione Marco Vigorelli.

Nella convinzione che costruire una società basata sul valore della persona sia possibile solo grazie ad una collaborazione tra azienda, accademia e istituzioni, la Fondazione Marco Vigorelli mette a disposizione questo modello di ricerca per sollecitare spunti e sviluppi pratici a sostegno della dualità tra famiglia e lavoro.

A tal fine viene istituita una call for papers a beneficio di **giovani dottorandi e/o ricercatori** delle Facoltà di Economia e dei relativi Corsi interfacoltà di istituzioni accademiche italiane con il seguente obiettivo: attraverso l'analisi di best practices aziendali, misurare in modo oggettivo, quantitativo, scientifico e possibilmente replicabile nel tempo, quanto, come e perché le aziende supportino la relazione del lavoratore/dipendente nei confronti della sua famiglia.

Il tema su cui si focalizza la call for papers di quest'anno è quello relativo alla dimensione della comunicazione. E riguarda nello specifico: **strategie di comunicazione e promozione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro in azienda**.

Saranno presi in considerazione i progetti aventi per tema:

- individuazione e analisi di best practices che siano efficaci nel comunicare le politiche aziendali incentrate sul tema della conciliazione famiglia-lavoro;
- coinvolgimento dei dipendenti nella conoscenza e comprensione delle politiche aziendali adottate e loro efficacia;

- modalità di comunicazione e informazione ai dipendenti delle politiche aziendali rese disponibili dai dipartimenti HR;
- rapporto tra politiche messe a disposizione dalle aziende e politiche effettivamente adottate dai dipendenti.

Bando e modulistica al seguente link: https://www.marcovigorelli.org/call-for-papersmarco-vigorelli/

Note sugli autori

Simona Sandrini

È assegnista di ricerca nella Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove ha conseguito il PhD in Agrisystem e la laurea in Progettazione pedagogica e interventi socio-educativi.

Collabora attivamente alle ricerche di Alta Scuola per l'Ambiente (ASA) dell'Università Cattolica, in particolare rispetto ai cambiamenti climatici e alla mobilità sostenibile. Docente nell'ambito del Master in Gestione e comunicazione della sostenibilità. Formazione, green jobs, circular economy. La sua attività euristica è rivolta prevalentemente ai temi del coordinamento e della progettazione pedagogica, con particolare riferimento alla sostenibilità dello sviluppo e alla formazione delle risorse umane.

Caterina Bracchi

È dottoranda di ricerca sui temi di sviluppo sostenibile, tecnologia ed educazione nel Corso di Dottorato Internazionale in Science presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore (Brescia, Italia) e la Notre Dame University (Indiana, United States). Collabora con l'Alta Scuola per l'Ambiente dell'Università Cattolica in qualità di tutor al Master in Gestione e Comunicazione della Sostenibilità e a diversi progetti di ricerca; è cultore della materia nei corsi di Sociologia dei Sistemi Territoriali e Sociologia del Comportamento Organizzativo. I principali temi di ricerca sono: sviluppo sostenibile, tecnologie e digitalizzazione del mondo del lavoro; politiche e programmi di finanziamento europei per la ricerca e l'educazione; responsabilità sociale d'impresa.

Caterina Braga

È assegnista di ricerca nella Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, è laureata magistrale in Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane, ha ottenuto il titolo di dottore di ricerca in Scienze biomediche di base e Sanità pubblica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

È referente dell'area smart city e differenze di genere di Alta Scuola per l'Ambiente dell'Università Cattolica, con cui collabora sui seguenti temi di ricerca: città e qualità dell'ambiente, differenze di genere e salute, rischio ambientale e politiche partecipative.

Ha incarichi di docenza nell'ambito di master e corsi universitari: Master di I livello in Gestione e comunicazione della sostenibilità, Alta Scuola per l'Ambiente e Corso di etica della sostenibilità ambientale, Facoltà di Ingegneria, Università degli Studi di Brescia.

Yves Gaspar

Ha conseguito la laurea in Fisica teorica all'Università di Liegi (Belgio) nel 1995 con una tesi sui neutrini solari.

Nel 2002 ha conseguito il dottorato di ricerca presso l'Università di Cambridge (UK) con una tesi nell'ambito della cosmologia matematica (relatore prof. John D. Barrow, FRS).

È stato docente del corso di Cosmologia e astrofisica del Dipartimento di Matematica e Fisica dell'Università Cattolica del Sacro Cuore a Brescia. Svolge un ruolo di coordinamento scientifico nell'ambito dell'Alta Scuola per l'Ambiente (ASA) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

È attualmente Visiting Research Scholar al St. Edmund's College dell'Università di Cambridge ed è autore di numerose pubblicazioni scientifiche.

Carlalberto Guglielminotti

37 anni, è Amministratore Delegato e Direttore Generale di ENGIE EPS. In meno di 6 anni ha raccolto oltre 100 milioni di euro tra capitale di rischio e di debito e ha trasformato ENGIE EPS in un player globale con oltre 700 MWh installati e in sviluppo e 50.000 unità di ricarica per i veicoli elettrici in corso di produzione, con l'obiettivo di aumentare l'accesso all'energia sostenibile attraverso lo stoccaggio di energia e la mobilità elettrica. Per i suoi successi nel settore industriale, il suo impegno nel promuovere la sostenibilità at-

traverso la tecnologia, nel marzo del 2020 Guglielminotti è stato nominato Young Global Leader dal World Economic Forum, e siede nel Consiglio di Amministrazione e nel Comitato Strategie di Prima Industrie. È inoltre Ambasciatore della Fondazione Theodora Onlus, membro del consiglio dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), Presidente dell'advisory company del fondo di investimento 360 Capital Partners e Segretario Generale della Fondazione Ciolina. Ex atleta. Gualielminotti ama il trail running. lo sci e l'alpinismo, ma la sua passione principale è la sua famiglia, che ha "co-fondato" con la moglie Claudia, con tre aggiunte recenti al team: Tommaso nel 2015. Edoardo nel 2016 e la nuova arrivata del 2020 Vittoria

Maria Sapienza

25 anni, di Modena, ha terminato a settembre 2019 il corso di Laurea Magistrale Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali presso l'Università di Trento con la tesi dal titolo II welfare aziendale: un nuovo strumento per il benessere dei lavoratori? Analisi e studio dell'esperienza di welfare territoriale promossa dal Comune di Modena. È vincitrice della VII edizione del Premio di laurea Marco Vigorelli. Attualmente lavora presso l'Ufficio Scuola e Cultura in un piccolo Comune in provincia di Reggio Emilia.

Emanuela Sturniolo

Uno dei pochissimi Amministratori Delegati donna nel settore della progettazione e dell'ingegneria in Italia, Emanuela è in Stantec dal 1997, anno della sua laurea in Geologia. Da allora ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità fino a diventare Amministratore Delegato di Stantec in Italia nel 2016.

Emanuela crede fortemente nell'importanza della condivisione del potere come chiave del successo nel mondo del lavoro. È convinta che questo approccio alla leadership aiuti a trasferire più facilmente l'esperienza dei più senior alle generazioni più giovani e sia, soprattutto, una risorsa preziosa per affrontare costantemente le sfide che la vita professionale e privata ci presenta.

In oltre 20 anni di carriera, Emanuela ha offerto il suo contributo ai principali progetti realizzati dalla sede italiana ed ha lavorato per numerosi ed importanti clienti nazionali ed internazionali, da Pirelli ad Eni, da Exxon Mobil a General Electric e alle principali agenzie del Governo americano.







Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility* Comunità che conciliano, 6/2020 www.marcovigorelli.org



Fondazione Marco Vigorelli Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano C.F. 97350310153 info@marcovigorelli.org

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986





Riflettere sulla Corporate Family Responsibility significa individuare una costellazione di prassi conciliative tra vita privata, vita familiare e professionale, le più attuali e percorribili nelle imprese; inoltre, vuol dire continuare a promuovere e coltivare in tutte le "comunità" in cui si vive, tra aziende e territori, tra locale e globale, la competenza di conciliare che si impara in famiglia. Per innovare lavoro e organizzazioni, per promuovere la sostenibilità dello sviluppo, verso Horizon Europe e l'Agenda ONU 2030.

"Quaderni FMV Corporate Family Responsibility" è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili. La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

le diverse prospettive.
Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, aiuridico, sociale, psicologico) giuridico, sociale, psicológico).

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

